

Jesse Kajosmaa

Elton Mayon ja Hawthorne- tutkimusten myytti

Kriittinen johtamistutkimus varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustasta osana johtamisen ja yhteiskuntatieteen oppihistoriallista kehittymistä



ACTA WASAENSIA 543



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto ja tekijä.

ISBN 978-952-395-163-1 (painettu)
978-952-395-164-8 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 543, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 543, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-164-8>

PunaMusta Oy, Joensuu, 2024.



VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 29. marraskuuta 2024, kello 12*

Monografiaväitöskirja, Johtamisen yksikkö, Julkisjohtaminen.

Tekijä Jesse Kajosmaa

Ohjaaja(t) Dosentti Kirsi Lehto
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Julkisjohtaminen.

Professori Esa Hyyryläinen
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Julkisjohtaminen.

Kustos Dosentti Kirsi Lehto
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Julkisjohtaminen.

Esitarkastajat Professori Jari Stenvall
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta.

Dosentti Ville Pietiläinen
Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Vastaväittäjä Dosentti Ville Pietiläinen
Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Tiivistelmä

Väitöskirja on kriittinen johtamistutkimus (CMS) johtamisen oppihistoriaan – si-
vuten yhteiskuntatieteiden kehittymistä. Tutkimusasetelman keskiössä ovat Elton
Mayon ura ja Hawthorne-tutkimukset. Tutkimuksen päämääränä on CMS:n int-
ressien mukaisesti tutkia näitä osana ihmissuhdekoulukunnan johtamiskurssin
kehittymistä tarjoten emansipaatioita johtamiseen vakiintuneista käsityksistä.
Tutkimusongelma kiteytyy päätutkimuskysymykseen, miten varhaisen ihmissuh-
dekoulukunnan diskurssin taustaa, muodostumista, omaksumista ja kontribuut-
iota johtamisen ja yhteiskuntatieteiden aloille voidaan selittää ja tulkita osana
Mayon uraa ja Hawthorne-tutkimuksia. Tutkimustehtävänä on muodostaa käsitys
johtamisen tieteellisestä perustasta ja sen epäkohdista. Tutkimuksen uutuusarvo
perustuu emansipaatioihin ja valtavirrasta poikkeaviin näkemyksiin.

Tutkimus on laadullinen monimenetelmätutkimus, jossa systemaattista kirjalli-
suuskatsausta täydennetään kriittisellä diskurssianalyysillä (CDA). Systemaatti-
nen kirjallisuuskatsaus käsitetään itsenäisenä menetelmänä, jonka vahvuus on
laaja-alaisen tutkimusilmiön kuvaamisessa ja uuden tiedon tuottamisessa jo tut-
kitusta aiheesta. CDA yhdistyy tutkimuksen kriittisen ajattelun lähtökohtiin mah-
dollistaen paitsi itsestään selvinä pidettyjen käsitysten denaturalisaation, myös
vallan, arvojen, instituutioiden, legitimoinnin ja vaihtoehtoisten representaatioi-
den tarkastelun tutkimuksen emansipaatiopyrkimystä vasten.

Tulokset osoittavat, että varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin keskiössä
ovat olleet Mayon tulkinnat Hawthorne-tutkimuksista. Niiden omaksumisen mah-
dollisesti erityinen verkosto, johon kuului liike-elämän eliittiä, hyväntekeväisyssää-
tiön edustajia ja akateemikkoja. Koska Mayon sanoma työntekijöiden näennäisesti
lempeämmästä johtamisesta ja työn sosiaalisten tekijöiden tärkeydestä palveli
verkon intressejä, sitä levitettiin kauaskantoisesti liike-elämään ja akateemi-
seen maailmaan. Mutta jos Hawthorne-tutkimukset jotain osoittivat, vallitsevan
käsityksen sijaan ne toivat esille taloudellisten kannustimien ja tiukan johtamis-
kurin merkityksen. Mayon vajavainen integriteetti mahdollistikin hänen valikoida
tutkimustuloksia, jotka sopivat teoriaan, joka hänellä oli ollut vuosia valmiina.
Mayon suurimpana kontribuutiona, yhteiskuntatieteen ja johtamisen perustan oi-
keuttamisen ohella, oli esittää Hawthornen tulkinnat tieteellisinä löydöksinä. Se
on johtanut kauaskantoiseen virhetulkintaan, että hyvää käyttäytymistä koskevat
kultaiset säännöt miellettiin tieteeksi. Johtamisen tieteenalan eduksi olisi, jos
Mayon ja Hawthorne-tutkimusten legenda unohdettaisiin kerralla ja pysyvästi.

Asiasanat: Elton Mayo, Hawthorne-tutkimukset, ihmissuhdekoulukunta, johta-
miskurssi, kriittinen johtamistutkimus, johtamisen myytti

Abstract

The dissertation is a critical management studies (CMS) exploration of the history of management thought, with references to the evolution of the social sciences. It focuses on Elton Mayo's career and the Hawthorne studies. Aligned with CMS goals, the research aims to examine these elements as part of the evolution of the human relations school's (HRS) management discourse, challenging established conceptions. The research problem is encapsulated in the question of how the background, formation, adoption, and contributions of the early HRS's discourse to the fields of management and social sciences can be explained and interpreted in the context of Elton Mayo's career and the Hawthorne studies. The objective is to assess the scientific basis of management and its shortcomings, offering novel, emancipatory perspectives.

The study employs qualitative mixed methods research (MMR), combining a systematic literature review (SLR) with critical discourse analysis (CDA). SLR serves as an independent method, effectively describing a broad phenomenon and generating new insights. CDA aligns with the critical thinking underpinning the study, enabling the denaturalization of taken-for-granted assumptions and the examination of power, values, institutions, legitimation, and alternative representations in relation to the research's emancipatory aims.

The results demonstrate that Mayo's interpretations of the Hawthorne studies have been central to the discourse of the early HRS. Their adoption was facilitated by a particular network of business elites, representatives of charitable foundations, and academics. Mayo's message about the seemingly gentler management of employees and the importance of social factors in work was widely spread due to its alignment with this network's interests. However, if the Hawthorne studies showed anything, it was the significance of economic incentives and strict managerial discipline, contrary to the prevailing perception. Mayo's lack of integrity enabled him to selectively use research findings that supported a theory he had developed years earlier. Mayo's greatest contribution, alongside legitimizing the foundations of social science and management, was to present the interpretations of the Hawthorne studies as scientific discoveries. This has led to a long-standing misconception that golden rules of good behavior were considered scientific. It would benefit the field of management if the legend of Elton Mayo and the Hawthorne studies were forgotten once and for all.

Keywords: Elton Mayo, Hawthorne studies, Human Relations School of Thought, management discourse, Critical Management studies, management myth

ESIPUHE

Tämä väitöskirja on saanut innoituksen tutkijan omakohtaisesta havainnosta, että itsestäänselvyyksinä omaksutut käsitykset ja teoriat johtamisesta eivät pohjimmiltaan ole niin yksiselitteisiä kuin mitä korkeakouluissa saatetaan yhä tänä päivänä esittää. Havainnossa ei ole kyse siitä, että vallitseva maailma olisi kompleksisempi, tulkinnanvaraisempi tai keskinäisriippuvaisempi kuin ennen (vrt. VUCA-maailma). Sen sijaan havainto kumpuaa enemmän siitä, että meillä on nyt enemmän tietoa arvioida niitä myös tosiasiallisesti kriittisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa nähdään, että maailma on ollut myös aiemmin monimutkaisempi kuin mitä johtamisen ja yhteiskuntatieteen valtavirran teoriat ovat sitä yksinkertaistaneet.

Kriittisen johtamistutkimuksen viitekehyksessä väitöskirjan nähdään tarjoavan arvokasta tietoa kaikille, jotka työskentelevät paitsi johtamisen ja organisaatioiden myös yhteiskuntatieteiden parissa. Siinä, missä tutkimuksen nähdään kuvaavan laaja-alaisemmin myös johtamisen oppihistoriallista kenttää, tutkimus on toisaalta osoitus tiedon sosiaalisesta rakentumisesta. Näistä lähtökohdista tutkimus on valtavirran johtamistutkimuksen ulkopuolelta ideologiakriittinen ja emansipatorinen puheenvuoro, joka pyrkii mahdollistamaan paitsi tiedekentän kriittisen itsereflektion myös sen muutoksen ja tosiasiallisen kehittymisen.

Tätä mielenkiintoista tarinaa johtamisen ja yhteiskuntatieteiden oppihistorian juurilta seurataan tutkimuksessa keskeisten tapahtumien ja erityisesti Elton Mayon henkilöhistorian näkökulmasta – kronologisessa narratiivissa. Elton Mayolle on saatettu antaa historian saatossa enemmän kunniaa kuin mitä hän olisi ansainnut osana Hawthorne-tutkimuksia. Toisaalta hän on ollut jopa keskeisempi henkilö sekä johtamisen että yhteiskuntatieteen kehittämisessä kuin mitä niiden oppihistoriassa on annettu ymmärtää.

Kaiken tieteellisen tiedon tavoin myöskään tämä tutkimus ei ole syntynyt tyhjiössä. Osaltaan tutkimus ilmentää, kuinka siinä muodostettu tieto on konstruoitunut tutkijalle osana sosiaalista vaihdantaa. Tältä osin se opintojen polku, jonka tutkija on kulkenut aina Maanpuolustuskorkeakoulusta Vaasan yliopistoon, on kaikkine siihen liittyvine henkilöineen auttanut rakentamaan tutkimusta.

Tältä matkalta haluan kiittää eritoten paitsi tutkimustyöni ohjaajia, dosentti Kirsi Lehtoa ja professori Esa Hyryläistä Vaasan yliopistosta, myös väitöskirjan esitarkastajia, professori Jari Stenvallia Tampereen yliopistosta sekä dosentti Ville Pietiläistä Rovaniemen yliopistosta. Ilman kärsivällistä ohjaustanne, asiantuntevia näkemyksiänne, saati rakentavia ehdotuksianne ja asiaan syventyneitä kommenttejanne, työ ei olisi saavuttanut nykyistä tasoaan, mistä olen hyvin kiitollinen.

Kertulle, Lilylle ja Robylle

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	V
ABSTRACT	VI
ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen	1
1.2 Tutkimuksen tausta	5
1.3 Tutkimustehtävä ja käsitteelliset rajaukset.....	10
1.4 Tutkimuksen lähtökohdat ja asemointi tutkimuskenttään	13
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET VALINNAT.....	25
2.1 Tieteenteoreettinen paradigma	25
2.1.1 Tieteenfilosofiset valinnat ja olettamukset	25
2.1.2 Sosiaalinen konstruktionismi ja kriittinen realismi	29
2.2 Kriittisen johtamistutkimuksen (CMS) näkökulma	32
2.2.1 Sukellus kriittiseen johtamistutkimukseen.....	34
2.2.1.1 CMS:n ominaispiirteet ja tutkimusagenda	37
2.2.1.2 Tutkimuksen (mikro)emansipaatiopyrkimys	40
2.2.2 Johtamisen historian kriittinen tutkiminen.....	41
2.3 Diskurssit ja kriittinen diskurssianalyysi (CDA).....	43
2.3.1 Diskurssi käsitteenä ja tässä tutkimuksessa	44
2.3.2 Kriittinen diskurssianalyysi ja CMS	46
2.3.2.1 Foucault'n ajatukset johtamiskurssista	47
2.3.2.2 Diskursiivinen vallankäyttö	49
3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT	51
3.1 Tutkimusstrategia	51
3.1.1 Retrospektiivinen pitkittäistutkimus	52
3.1.2 Tapaustutkimus	56
3.2 Tutkimusmenetelmävalinnan esittely	57
3.2.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen sopivuus	59
3.2.2 Kriittinen diskurssianalyysi ja sen soveltuvuus	60
3.3 Tapaustutkimuksen vaiheet	62
3.3.1 Aineistonhankinta ja tiedonkeruu.....	65
3.3.2 Aineiston määritetty kelpoisuuskriteeristö	66
3.3.3 Aineiston valinta	67
3.3.4 Aineiston koodaus ja tiedonkeruutaulukko.....	68
3.3.5 Aineiston esittely ja arviointi	70
3.3.6 Aineiston analyysi ja CDA:n yhdistäminen	74
4 ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN TAUSTA OSANA VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN MUODOSTUMISTA JA OMAKSUMISTA	78
4.1 Elton Mayon tie johtamisguruksi	82
4.1.1 Mayon nuoruusvuodet 1880–1910	84

4.1.2	Mayon akateeminen ura Australiassa 1911–1922	91
4.1.2.1	Mayon keskeiset psykologiset ajatukset.....	95
4.1.2.2	Uuden psykologian soveltaminen politiikkaan..	98
4.1.2.3	Mayo ja parantava terapia.....	110
4.1.2.4	Mayon vaikeudet	114
4.1.3	Mayon uusi alku Yhdysvalloissa	116
4.1.3.1	Mayon ilosanoma ja sen tausta	123
4.1.3.2	Mayon akateeminen nimitys ja sen tausta	131
4.1.4	Mayon tieteellinen tutkimustyö 1923–1929.....	134
4.1.4.1	Mayon ajatukset teollisesta psykopatologiasta	135
4.1.4.2	Mayon teollisuustutkimukset Philadelphiassa.	137
4.1.4.3	Mayon tutkimustehtävän selkiytyminen	144
4.1.4.4	Mayo ja teollisuuden ongelmien ratkaisu	150
4.1.4.5	Philadelphian tutkimusten päätyminen	156
4.1.5	Syyt Yhdysvaltojen eliitin ja kauppakorkeakoulujen innostukselle Mayon ajatuksista.....	159
4.1.5.1	Yhdysvaltojen eliitti ja John D. Rockefeller Jr ..	160
4.1.5.2	Harvard ja johtamisen uusi suuntaus	167
4.1.6	Mayo ja Harvardin väsymyslaboratorio	171
4.1.6.1	HBS:n ihmisbiologian tutkimusohjelman alku.	173
4.1.6.2	Mayo ja Harvardin ihmissuhderyhmä	176
4.1.6.3	Mayo ja HBS:n ihmisbiologian tutkimukset....	179
4.1.6.4	Markkinarako Mayon teolliselle tutkimukselle	182
4.2	Hawthorne-tutkimusten tausta.....	185
4.2.1	Western Electric & Hawthorne-tutkimukset	187
4.2.1.1	Hawthorne-tutkimusten tausta ja aikakausi....	188
4.2.1.2	Teollisuuden valaisutestien unohdettu tausta	195
4.2.2	Kansallisen tutkimusneuvoston valaisutestit	199
4.2.2.1	Hawthornen valaisutestit I (1924–1925).....	202
4.2.2.2	Hawthornen valaisutestit II (1925–1926).....	206
4.2.2.3	Hawthornen valaisutestit III (1926–1927)	208
4.2.2.4	Teollisuuden valaisutestien päätös	212
5	VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN MUODOSTUMINEN: ELTON MAYO JA HAWTHORNE-TUTKIMUKSET 1927–1932	216
5.1	Releiden kokoonpanotestit	217
5.1.1	Testin tutkimusasetelma.....	219
5.1.2	Releiden kokoonpanotestien aloitus.....	221
5.1.2.1	Kahden uuden operaattorin vaikutus	227
5.1.2.2	Testijakson 12 “suuri valaistus”	230
5.2	Mayon liittyminen Hawthorne-tutkimuksiin	232
5.2.1	Mayon ja Harvardin kiinnostus tutkimuksiin.....	233
5.2.2	Mayon roolin voimistuminen ja sen vaikutus	235
5.2.2.1	T-huoneen lempeämpi johtaminen.....	236
5.2.2.2	Verkosto ja tutkimusten laajentuminen.....	239
5.2.2.3	Teollisuuden haastatteluohjelma	242
5.2.2.4	Tutkimustulosten varhainen levittäminen	249
5.3	Mayo ja Hawthorne-tutkimusten laajennukset.....	256
5.3.1	Terapeuttisten johtajien koulutusohjelma	258

5.3.1.1	Tutkimuksen vakiintuneet diskurssit.....	259
5.3.2	T-huoneen kontrollitestit vs. Mayon diskurssi.....	262
5.3.2.1	Toisen releenkokoamisryhmän testihuone	262
5.3.2.2	Kiilteenjakajien testihuone.....	264
5.3.2.3	Kontrollitestien tulokset ja laman vaikutus.....	266
5.3.3	Tutkimusten antropologiset laajennukset.....	267
5.3.3.1	Kosketinkentän johdottamisen testihuone	269
5.3.3.2	T-huoneen jälkimmäiset tutkimukset	276
5.4	Hawthorne-tutkimusten päättyminen	279
6	VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN LEVITTÄMINEN: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDAN POPULARISOINTI.....	281
6.1	Mayon uran huippuvuodet 1933–1939	282
6.1.1	Mayo ja ihmissuhdekoulukunnan ilosanoma.....	283
6.1.1.1	”Teollisen sivilisaation inhimilliset ongelmat”.....	284
6.1.2	Hawthorne-tutkimusten muut kertomukset	297
6.1.2.1	”Teollisuustyöntekijä”	298
6.1.2.2	”Johtajuus vapaassa yhteiskunnassa”	300
6.1.3	Hawthorne-tutkimusten virallinen selonteko.....	301
6.1.3.1	”Johtaminen ja työntekijä”	303
6.1.3.2	Teoksen varhainen vastaanotto.....	310
6.2	Mayon myöhempi ura 1940–1949.....	312
6.2.1	Mayon uran jälkimmäiset vuodet Harvardissa	314
6.2.2	Mayon tutkimus- ja kirjoitustyö 1940-luvulla.....	319
6.2.2.1	”Teollisen sivilisaation sosiaaliset ongelmat”	320
6.2.2.2	”Teollisen sivilisaation poliittiset ongelmat”	323
6.2.3	Elton Mayon viimeiset vuodet.....	325
7	VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN KULUTTAMINEN: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDAN OMAKSUMINEN	327
7.1	Elton Mayon työn jatkuminen.....	327
7.1.1	Mayon diskurssin jalkautuminen tiedeyhteisössä...331	
7.1.1.1	Hallinnon ja johtamisen opetus Harvardissa...333	
7.1.1.2	Ihmissuhdekoulukunta yhteiskuntatieteelle ...336	
7.1.2	Mayon diskurssin jalkautuminen liike-elämään	339
7.1.2.1	Johtaminen ja henkilöstön neuvontaohjelma..341	
7.1.2.2	Uusi johtamisen ideologia.....	347
7.2	Kritiikki ja ihmissuhteiden omaksuminen.....	354
8	VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN KONTRIBUUTIO: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDA VS. MYYTTI	362
8.1	Mayon ja Hawthorne-tutkimusten legenda	363
8.1.1	Elton Mayon ja ihmissuhdekoulun kontribuutio	365
8.1.2	Mayon legendan seuraajat ja henkinen perintö.....	367
8.2	Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimusten myytti	371
8.2.1	Hawthorne-tutkimusten myytin rakentuminen	371
8.2.2	Mayon ja Hawthornen legendan kyseenalaisuus	375

8.2.2.1	Hawthorne-tulkintojen kriittinen arviointi.....	376
8.2.2.2	Elton Mayon rooli ja henkilöhahmo	385
8.2.2.3	Mayon kontribuution kriittinen arvio.....	386
9	LOPPUTARKASTELU	393
9.1	Keskeiset tulokset ja analyysi	394
9.1.1	Tausta – Elton Mayon tie johtamisguruksi	394
9.1.2	Muodostuminen – Hawthorne-tutkimukset	398
9.1.3	Leviäminen – tutkimustulosten popularisointi	403
9.1.4	Omaksuminen – ihmissuhteiden tutkimuksen sanoman vastaanottaminen	405
9.1.5	Kontribuutio – Mayoismia varjostava myytti.....	407
9.2	Keskustelu.....	410
	LÄHTEET.....	415
	LIITE: SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN LÄHDEKOONTI	453

Kuviot

Kuvio 1.	Johtamisen kehityskaari.	19
Kuvio 2.	Tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutio.....	20
Kuvio 3.	Tutkimuksen tieteenteoreettiset valinnat.....	28
Kuvio 4.	Tieteenfilosofinen paradigmakenttä.	31
Kuvio 5.	Diskurssin ulottuvuudet.	44
Kuvio 6.	Tutkimusstrategia.	51
Kuvio 7.	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessikaavio. ...	64
Kuvio 8.	Toteutunut julkaisujen valinta.	68
Kuvio 9.	Kriittisen diskurssianalyysin ulottuvuudet.	76
Kuvio 10.	Neljä tietoisuuden tasoa.....	96
Kuvio 11.	Olosuhteiden ja työntekijöiden vaihtuvuuden suhde.....	142

Taulukot

Taulukko 1.	PRISMA-tarkastuslista systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle.....	63
Taulukko 2.	Katsaukseen sisällytettävien tutkimusten kelpoisuuskriteeristö.	67
Taulukko 3.	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonkeruutaulukon malli.....	69
Taulukko 4.	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät julkaisut.	72
Taulukko 5.	Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1904–1922. (ks. Trahair 1984: 367–368.).....	93

Taulukko 6.	Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1923–1929. (ks. Trahair 1984: 368–369.)	151
Taulukko 7.	Hawthornen valaisutestisarjat (mukaillen Gillispie 1991: 41.)	201
Taulukko 8.	Hawthornen valaisutestit 1924–1925 (mukaillen Wrege 1961: 457.)	202
Taulukko 9.	Hawthornen valaisutestit 1926–1927 (mukaillen Wrege 1961: 623.)	209
Taulukko 10.	Releiden kokoonpanotestihuoneen henkilöstö (mukaillen Gillispie 1991: 55.)	220
Taulukko 11.	Releiden kokoonpanotestihuoneen testijaksojen kokeelliset muuttujat (mukaillen Gillispie 1991: 57.)	223
Taulukko 12.	T-huoneen keskimääräinen tuntikohtainen tuottavuus (mukaillen Gillispie 1991: 57.)	228
Taulukko 13.	Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1930–1932. (ks. Trahair 1984: 370.)	251
Taulukko 14.	Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1933–1939. (ks. Trahair 1984: 370–371.)	283
Taulukko 15.	Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1940–1949. (ks. Trahair 1984: 371–372.)	317
Taulukko 16.	Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja teokset tutkimuksen viitekehyksessä (mukaillen Guillén 1994: 16–18.)	367

Lyhenteet

ALP	Australian Labour Party
AMA	American Management Association
ASME	American Society of Mechanical Engineers
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
CDA	Kriittinen diskurssianalyysi (eng. Critical Discourse Analyse)
CIL	Committee on Industrial Lightning
CMS	Kriittinen johtamistutkimus (eng. Critical Management Studies)
CT	Kriittinen teoria (eng. Critical Theory)
EM	Elton Mayo
GE	General Electric
GEB	(Rockefeller) General Education Board
HBS	Harvard Business School
HIT	Hawthornen valaisututkimukset (eng. Hawthorne Illumination Test)
HRS	Ihmissuhdekoulukunta (eng. Human Relations School)
HS	Hawthorne-tutkimukset (eng. Hawthorne Studies)

IFRB	Industrial Fatigue Research Board
IRC	Industrial Relations Counsellors
IRRA	Industrial Relations Research Association
IWW	Industrial Workers of the World
LSRM	Laura Spelman Rockefeller Memorial (-säätiö)
MBA	Master of Business Administration
MMR	Monimenetelmätutkimus (eng. Mixed Methods Research)
NAS	National Academy of Science
NELA	National Electric Light Association
NIIP	National Institute of Industrial Psychology (Iso-Britannia)
NRA	National Recovery Administration
NRC	National Research Council
NSF	National Science Foundation
OD	Organisaatiokehitys (eng. organization developmet)
PR	Public Relations
PRF	Personnel Research Federation
PRISMA	PREF Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-ANLYS
SLR	Systematic Literature Review
SCC	Special Conference Committee
T-huone	Releiden kokoamisen testihuone ts. reletestihuone
TIES	Transactions of the Illuminating Engineering Society
USRC	United States Rubber Company
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
WEA	Worker's Educational Association
WEC	Western Electric Company
WMC	Working Men's College

1 JOHDANTO

Useimmat vallitsevat johtamisteoriat ja -ajatukset kumpuavat tieteellisen liikkeen johdon ja ihmissuhdekoulukunnan periaatteista (Waring 1991, Hanlon 2016). Ne ovat vaikutusvaltaisia yhä tänä päivänä (Khurana 2007: 96). Näiden paradigmojen ydinajatuksia toistetaan usein itsestään selvinä totuuksina ja johtamiseen omaksuttuina kyseenalaistamattomina peruseriaatteina. Myös johtamistrendeissä ja -muodeissa nähdään toistettavan ajatuksia ja ideoita, jotka tosiasiallisesti ovat vain aikaisempien johtamisparadigmojen ajatusten uudelleen muotoiluja (Seck 2012, Stewart 2010). Tieteellinen liikkeenjohto ja sitä seurannut ihmissuhdekoulukunta ovat vaikuttaneet – ja vaikuttavat siten edelleen – merkittäväällä tavalla vallitsevan johtamiskäsityksen ja johtamisen tieteenalan kehittymiseen, mistä syystä niiden kriittinen tutkimus on paitsi perusteltua myös tarpeellista.

Nämä johtamisparadigmat ovat monella tapaa ongelmallisempia kuin valtavirran tutkimuskirjallisuuden kertoma diskurssi antaa ymmärtää. Siitä syystä myös johtamisen oppihistorian vakiintunut ja itsestäänselvytenä omaksuttu perusta on asetettava perusteellisen jatkotutkimuksen kohteeksi. Tämä väitöstutkimus jatkaa siten tekijänsä (2020b) kriittistä tutkimusta johtamisajatusten historiasta.

Johtamisen ja yhteiskuntatieteen oppihistoriat ovat mielenkiintoisia tutkimuskohteita, koska niiden kehittyminen ei ole ollut niin yksiselitteinen ja suoraviivainen prosessi kuin valtavirrassa usein pelkistetään. Sen sijaan ne ovat osa laajojen kokonaisuuksien monimutkaista rakennelmaa, jossa asioiden yksinkertaistaminen voi johtaa kauas totuuden alkulähteeltä. Osana todellisuuden sosiaalista rakentumista jotain näkökulmia korostetaan samalla, kun toisia sivuutetaan tai piilotetaan. (ks. Cunliffe 2014.) Tältä osin johtamisen varhainen oppihistoria näyttää olevan täynnä piilotettuja agendoja ja ratkaisemattomia ongelmia (Stewart 2010).

Tutkimuksen päämäärä on tuoda esille se, mitä valtavirran johtamiskeskustelussa jätetään esiripun taakse, tehden piiloon jätetyistä näkökulmista jälleen näkyviä, ja antaen ääni vaietuille sekä vaiennetuille näkökulmille. Siinä, missä kriittisyys on keskeinen näkökulma, tutkimuksessa asetetaan kyseenalaiseksi itsestäänselvyksinä omaksutut näkökulmat johtamisen perustasta sekä näiden vaihtoehtoisuus ja väärjäämättömyys. (ks. Philips & Hardy 2002, ks. myös Pynnönen 2015.)

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Elton Mayo on yleisesti tunnustettu ihmissuhdekoulukunnan isäksi (Kennedy 1998, Khurana 2007, Obedgiu 2016, McLean 1975, O'Connor 1999, Sarachek 1968,

Smith 1998). Hän auttoi luomaan johtamiselle uutta suuntaa tulkitsemalla Hawthorne-tutkimusten tuloksia, joita pidetään jopa 1900-luvun merkittävimpanä väliintulona johtamisen tieteenalalla. Mayo tunnetaan pitkälti tässä viitekehyksessä. (Rairdon 2006: iii, iv, 7, 8, 34, Khurana 2007: 251.) Sekä Gerber (1987) että Kennedy (1998) esittävät, että juuri Mayon työ Hawthornessa antoi alun ihmissuhdekoulukunnalle, joka oli vastareaktio tieteelliselle liikkeenjohdolle. Mayon ansiosta johtamisajattelussa organisaatiot alettiin ymmärtää sosiaalisina kokonaisuuksina eikä työntekijöitä pidetty taylorismin tavoin enää vain koneiden jatkeena, vaan sosiaalisina toimijoina, joita ei motivoinut ainoastaan raha (ks. esim. Rairdon 2006: 1–2, 109, Western Electric 1973). Tarina Mayosta ja Hawthorne-tutkimuksista on vakiintunut valtavirran käsitykseen maailmanlaajuisesti:

Western Electric -yhtiön tehdasalueella Mayo pyrki osoittamaan, kuinka paremmilla työskentelyolosuhteilla olisi suora ja positiivinen vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen. Niinpä hän lisäsi valaistusta. Tuottavuus kohosi, kuten ennustettiin. Sitten, kun hän oli kääntämässä huomiotaan toiseen tekijään, hän vaistonvaraisesti himmensi valaistusta. Tuottavuus nousi jälleen! Meille erittäin tärkeä tutkimuksen viesti, joka näistä toimista syntyi ja johon palaamme jatkuvasti kirjassa, on se, että työntekijöiden huomioimisella, työskentelyolosuhteiden sijaan, on merkittävä vaikutus tuottavuuteen. Kuten yksi ystävistämme havaitsi, monet parhaimmat yrityksemme näyttävät vähentäneen johtamista luoden loputtoman Hawthorne-efektien virran. (mukaillen Peters & Waterman 1982: 5–6.)

Kuten historiallisessa dokumenttielokuvassa *The Year They Discovered People* todetaan, ”ei liene ihmissuhteiden oppikirjaa, jossa ei mainittaisi Hawthorne-tutkimuksia” (Western Electric 1973). 1924–1933 toteutettuja tutkimuksia on pidetty paitsi yksinä merkittävimpinä tutkimuksina johtamisen ja yhteiskuntatieteen aloilla, myös vaikutusvaltaisimpina käyttäytymistieteellisinä tutkimuksina. Niiden nähtiin osoittavan, että psykologiset tekijät ovat tärkeämpiä työntekijöiden tuottavuuden määrittämisessä kuin fyysisen työympäristön parannukset. Tutkimuksen klassisessa kertomuksessa *Management and the Worker* Roethlisberger ja Dickson omistavat 604 sivua Hawthornessa tehtyjen tutkimusten esittelyyn. (Schwartzman 2011: 5, Wrege 1961, ks. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Vaikka ihmissuhdekoulukunnan kulta-aika ajoittui pitkälle viime vuosisadan puolelle, sen ajatukset ovat jääneet elämään. Sen ajatuksia inhimillisemmästä johtamisesta ja ihmisten motivoinnista pidetään yhä nykymuotoisen *johtamisen kulkuvälinä* (ks. esim. Hanlon 2016, Harisalo 2008, Waring 1991). Niinpä myös legenda Mayosta ja Hawthorne-tutkimuksista on juurtunut vahvasti valtavirran käsityksiin (ks. esim. Peters & Waterman 1982: 5–6, Saatsi 2005: 53–54, Viitala &

Jylhä 2019: 53). Mayoön viittaaminen on jatkunut johtamiskirjallisuudessa yhä tänä päivänä (Rairdon 2006).

Huomionarvoista on, kuinka Mayon työhön, Hawthorne-tutkimusten tuloksiin ja niistä vaikuttuneiden ihmissuhdekoulukunnan edustajien töihin viitataan toistuvasti lukuisissa johtamisen ja yhteiskuntatieteiden julkaisuissa ja oppikirjoissa. Tämä kertoo Mayon vaikutuksesta johtamisen ja yhteiskuntatieteen parissa. (Rairdon 2006: iii, 14, 94, 111, ks. myös Seeck & Kuokkanen 2007.) Viittaukset Mayoön ja Hawthorne-tutkimuksiin osoittavat ajatusten juurtuneen osaltaan itsestäänselvyyksinä vallitsevaan valtavirran diskurssiin. (ks. esim. Kultalahti 2015: 18, Markkula 2013, Ollila 2005: 30–31, Saatsi 2005: 52–56.)

Mayon työhön viittaaminen johtamiskirjallisuudessa jatkuu yhä erityisesti liittyen Hawthorne-tutkimuksiin ja ihmissuhdekoulukuntaan. Vuosina 1972–2006 julkaistujen, Mayoön viittanneiden, teosten perusteella voidaan nähdä, että n. 70 % viittauksista tehtiin yleisellä tasolla mm. antamaan tekstille historiallista perspektiiviä. 89 % näistä yleisistä viittauksista olivat neutraaleja. Vastaavasti n. 30 % kaikista viittauksista koskivat tiettyjä käsitteitä, joista 85,5 % oli esitetty positiivisessa valossa. (Rairdon 2006: iv–v, 101–102, 111.)

Siinä, missä Mayoön liittyvät viittaukset koskivat pitkälti ihmissuhdekoulukuntaa ja Hawthorne-tutkimuksia, Rairdon (2006) on tunnistanut myös erityisiä aihealueita, joihin liittyen Mayoön viitattiin. Näihin lukeutuvat teemat, jotka käsittelevät paitsi epävirallisia työryhmiä ja organisaatioita, myös työntekijöiden kokonaistilannetta ja tyytymättömyyttä, työntekijöiden moraalia ja motivaatiota, työntekijöiden osallistumista ja poissaoloja, ryhmäkoheesiota ja -normeja, ryhmän muodostumista ja vuorovaikutusta, työn tuottavuutta ja yksitoikkoisuutta, työryhmiä ja spontaania yhteistyötä sekä työsuhteiden konfliktia. Nämä työn sosiaalisiin elementteihin ja työskentelyolosuhteisiin liittyvät viittaukset kattoivat jopa puolet Mayon työhön tehdyistä viittauksista. (Rairdon 2006: 101–102, 111.)

Vaikka Mayoön viitataan eritoten yleisellä tasolla (Rairdon 2006: iv–v, 104–105, 107, 111–112), johtamiskirjallisuuden keskeisimmissä teemoissa Mayoön viitataan yhä myös asiasisällön osalta. Huomionarvoista on, että viittaukset on tehty myönteisessä valossa. Tarkastelujakson aikana 1972–2005 kriittisten artikkelien lukumäärä oli erittäin alhainen. (Rairdon 2006: 102, 105, 111). Se kertoo, kuinka Mayon ajatukset ovat jääneet elämään. Tarina Elton Mayosta ja ihmissuhdekoulukunnasta elää ja voi hyvin ja se pidetään edelleen osana yliopistojen ja korkeakoulujen johtamisen opetusta. (ks. esim. Harisalo 2008, Viitala & Jylhä 2019: 53.)

Samalla sen mukana on omaksuttu räikeästikin virheelliset ja tulkinnalliset näkemykset osaksi johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustaa. Totuus asioiden

taustalla on usein paljon tulkinnanvaraisempi, monimutkaisempi ja ongelmallisempi, kuin miten ne esitetään. Kuten Yorks ja Whitsett (1985) esittävät:

Monia klassisia tutkimuksia organisaatiokäyttäytymisen saralla... on parempi luonnehtia termillä myytti kuin termillä tiede. Ne perustuvat tapahtumiin, joita on tulkittu eri tavalla kuin todellinen tapahtuma näyttäisi tapahtuneen. (mukaillen Yorks & Whitsett 1985: 22.)

Kaikessa historiallisessa ja tieteellisessä kirjoittamisessa näyttäytyy fiktiivinen elementti (Bedeian 1997, Megill 2007: 185), mikä organisaatiohistoriallisessa kirjallisuudessa näyttäytyy fiktiona objektiivisesta kertojasta (ks. Megill 2007: 87). Suuri osa johtamisen oppikirjoissa esitetyistä merkittävistä johtamisen historiallisista tapahtumista on todellisuudessa näennäishistoriaa virheineen ja vääristymineen (Pethia 1983: 40, 53). Myytit jatkavat elämistään, vaikka tutkijat ovat löytäneet todisteita niiden kumoamiseksi. Esimerkiksi Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon muodostuminen rautapalkkien lastaamiseen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu lähes puhtaaksi sepitelmäksi (Kajosmaa 2020b, Nelson 1980, Wrege & Peroni 1974, Wren 1987), mutta se ei ole kumonnut sen peruuntumatonta kontribuutiota johtamisen tieteenalalle. Vain kahdessa oppikirjassa 25:stä oli edes huomioitu korjattu versio taylorismin perustasta (Bluedorn, Keon ja Carter 1985).

Siitä huolimatta, että johtamisen historiassa totuuksina omaksuttuja epäkohtia on tuotu esille, ne välittyvät vain harvoin valtavirran oppikirjoihin, saati diskurssiin. Oppikirjoissa on yhä monia historiallisia virheitä. Meidän olisi kuitenkin pystyttävä luottamaan tarkkaan raportointiin. (Wren 1987.) Historialliset virheet ruokkivat vääristyneitä käsityksiä ja totuuksia vaikuttaen edelleen johtamisdiskurssiin.

Hawthorne-tutkimuksia on kautta aikain sekä ylistetty (ks. esim. Blum 1956, Pfiffner & Sherwood 1960) että kritisoitu (ks. esim. Gilson 1940) johtajien ja akateemikoiden keskuudessa (Wrege 1961: 2). Hawthorne-tutkimusten julkaisun jälkeen 1930-luvun lopulla kiistaa nousi Mayo-kouluksi kutsutuista kirjoituksista (Landsberger 1958: 1). Kritiikin kohteena on ollut tutkimusten tieteellinen toteuttaminen, niihin vaikuttaneet ideologiat sekä niiden tulkinnot. Tutkimukset ovat kuitenkin kestäneet sekä ideologisen että metodologisen kritiikin (Rairdon 2006: iii, 34–35). Oppikirjojen kirjoittajat ovat olleet suurilta osin välinpitämättömiä tutkimuksesta, joka on kyseenalaistanut Hawthorne-tutkimusten tulokset ja Mayon diskurssin empiirisen perustan (Cummings, Bridgeman, Hassard & Rowlinson 2017).

Tämän tutkimus ei ole kiellä Hawthorne-tutkimusten, Mayon tai ihmissuhdekoulukunnan tunnustettua merkitystä ja vaikutusta johtamiselle. Tutkimuksessa ei myöskään kielletä Mayon, saati ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustan yleismaailmallisia totuuksia johtamisen inhimillisistä ja sosiaalisista puolista. Ne

ovat ilmeisiä. Sen sijaan väitetään, ettei ilmeisen epätieteelliseen tietoon pohjautuneiden käsitysten olisi koskaan tullut saada merkittävää tieteellisestä asemaa osana nykymuotoista johtamista. Tutkimusongelma kumpuaa siitä, miten ja miksi varhaisesta ihmissuhdekoulukunnasta tuli dominoiva diskurssi, ja mitä se kertoo kriittisenä itsereflektiona johtamisen ja yhteiskuntatieteiden tieteellisestä perustasta. Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta emansipatorisen tutkimusintressin muodostaa kysymykset: Miksi näin tapahtui? Mitkä ovat tämän seuraukset? Miten voimme vapautua valtavirtaan omaksutuista virheellisistä käsityksistä?

Koska oppikirjoissa esitetty johtamisajatusten historia on yhä virheellistä (Blue-dorn ja muut 1987, Pethia 1985), tämän kestäättömän tilanteen korjaamiseksi tulee suunnata pyrkimyksiä (Wren 1987: 346). Johtamisen oppihistoria nähdään tärkeänä osana johtamisen nykyisyyttä. Nykyisten johtamiskäsitysten ymmärtäminen vaatii myös niiden historian tiedostamisen (Bedeian 2004: 92).

Koska valtavirta on omaksunut johtamisen tieteenalan perustan usein kyseenalaistamatta, sen oppihistoriaa on syytä tutkia ja analysoida kriittisesti. Se voi osoittaa vaaran, mikä liittyy toissijaisiin lähteisiin luottamiseen. Omaksutut tosiasiat voivat olla virheellisiä tai vääriä, mikä korostaa tiedostavampaa tiedon kuluttamista. (Bedeian 2004: 92–98, Rairdon 2006: 2–3.) Toisaalta se osoittaa, että johtamisajattelu on paitsi oman aikakautensa, myös sosiaalisen ympäristönsä tuote. Siksi on tärkeää ymmärtää diskurssien sosiaalinen rakentuminen.

Valtavirran johtamiskirjallisuudessa ihmissuhdekoulukunnan perustaa, Hawthorne-tutkimuksia ja Mayon uraa käsitellään usein toisistaan irrallisina kokonaisuuksina. Tutkimuksessa näitä ei irroteta toisistaan, sillä ne muodostavat yhdessä toisiaan selittävän historiallisen, poliittisen ja sosiaalisen kontekstin. Sekä Hawthorne-tutkimusten että ihmissuhdekoulukunnan perustan ymmärtämiseksi on tärkeää valottaa Mayon elämää ja työtä, joka inspiroi monia myöhempiä tutkijoita ja johtamisen keskeisiä teorioita (Rairdon 2006: iii, ks. esim. Argyris 1964, Herzberg 1964, Maslow 1970, McGregor 1960). Mayon kompleksinen elämä ja työ muodostavat tutkimuskokonaisuutta selittävän ja jäsentävän rungon, joka avaa siihen liittyvät monimutkaiset punoelmat, jotka valtavirrassa sivuutetaan. Niiden nähdään auttavan avaamaan ratkaisevalla tavalla varhaisen ihmissuhdekoulukunnan valtadiskurssin – dominoivan puhettavan, näkemysten ja käsitysten – perustaa.

1.2 Tutkimuksen tausta

Nykymuotoisen johtamisen tieteenalan katsotaan alkaneen, kun Taylor pyrki luomaan ensikertaa johtamisesta universaalia tiedettä (ks. Kajosmaa 2020b). Tästä perustasta Mayon ja ihmissuhdekoulukunnan katsotaan jatkaneen. Kriittisen

tutkimustradition perusteella voidaan nähdä, että johtamisesta on historian saatossa rakennettu ongelmallisella pohjalla makaavia ajatusmalleja. Ne ovat alun perin syntyneet historiallisissa ja kulttuurisissa konteksteissaan, joiden tuntemus on kadonnut näitä ajatuskulkuja toistavilta. Ne eivät ole myöskään yleistettävissä luonnontieteen kauseliteettien tavoin, vaikka siihen on paitsi johtamisen yleismaailmallisen tieteen tavoittelussa, myös johtamisen valtavirrassa sorruttu.

Tässä tutkimuksessa nähdään, että johtamisen perustavanlaatuiset ajatukset, jotka ovat kummunneet Taylorilta ja edelleen Mayon ihmissuhdekoulukunnasta, ovat tarjonneet johtamiselle pitkälti sepitetyt ja fiktiivisen perustan. Sekä johtamisen tutkijat että johtamisammattin harjoittajat ovat kuitenkin ummistaneet silmänsä perustavanlaatuisista ongelmista. Niinpä johtamisen perustaa ovat luoneet osaltaan virheet, valheet ja piilotetut agendat (Stewart 2010.) Vaikka johtaminen on mennyt eteenpäin Taylorin ja Mayon ajoista, ”se ei ole edennyt kovin pitkälle” (Hanlon 2016: 128). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan juuri johtamisen perustaa, joka on genealogisesti kehittynyt näiden johtamisgurujen ajatuksista.

Vaikkei johtamisen perustasta tunnistetut epäkohdat yksiselitteisesti määritä totuutta nykymuotoisesta johtamisesta, sen perustasta kummunneiden teemojen kyseenalaistaminen ja osittainen hämäryys opintojen aikana herätti tutkijan mielenkiinnon väitöstutkimuksen tekemiseen. Miten on mahdollista, että nämä tarinat ovat yhä oppikirjoissa? Miten näitä tarinoita pidetään tieteen perustana?

Tutkijan aiemman tutkimuksen pohjalta nähdään, ettei johtamisen ammatin ja tieteenalan kehittyminen tieteellisen liikkeenjohdon kautta ole ollut sitä, miksi se valtavirran johtamistutkimuksessa on yleisesti mielletty: Taylorin on voitu osoittaa paljolti sepittäneen tieteellisen liikkeenjohdon tarinan erityisesti sillä saavutettujen tulosten ja sen muodostumisen osalta. (Kajosmaa 2020b.) Siinä, missä tieteellisen liikkeenjohdon nähdään kuitenkin muotoilleen nykymuotoisen johtamisen ammatin ja tieteenalan perustan (ks. kuvio 2), johtamisen tieteenalan juuret voidaan asettaa kyseenalaiseksi. Tutkimus osoitti jatkotutkimustarpeen johtamisen genealogisesti käsitetyn kehittymisen laajemmalle tutkimukselle – tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneen ihmissuhdekoulukunnan kriittiselle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen merkitystä korostaa, että taylorismin ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan vakiintunutta diskurssia opetetaan edelleen osana johtamisen perusteita ja käsityksiä. Koska nämä kaksi paradigmaa ovat perustavanlaatuisesti määrittäneet sen, miten johtaminen nykyaikana mielletään, on myös ihmissuhdekoulukunnan paradigman asettaminen kriittisen tarkastelun kohteeksi perusteltua. Tämä havainto itsessään, kuten Hawthorne-tutkimukset aikanaan, osoittaa ”muuttumattoman tarpeen arvioida ja aloittaa uudelleen hyökkäys esitettyihin ongelmiin” (mukaillen Mayo, viitattu Roethlisberger & Dickson 1939: xi).

Siinä, missä ihmissuhdekoulukunnan isänä pidetyn Elton Mayon työn voidaan nähdä kulminoituneen Hawthorne-tutkimusten tulkintoihin, tutkimusaihe on herättänyt keskustelua eikä tutkimuskenttä ole koskematon. Useat tieteilijät ovat arvioineet ajan saatossa Mayon työtä erityisesti liittyen Hawthorne-tutkimuksiin. Osa Mayon aikalaisista antoi hänen työnsä vankkumattoman tukensa (ks. esim. Landsberger 1958), kun osa tarkasteli sitä kriittisemmin (ks. esim. Bell 1947, Mills 1948, Bramel & Friend 1981). Tämä keskustelu on jatkunut tähän päivään. Myös muutamat suomalaiset nykytutkijat ovat kirjoittaneet aihealueesta kriittisesti (ks. esim. Peltonen 2015, Mannevuori 2018), joskin Mayo ja hänen työnsä nähdään viitattavan tuoreissa kotimaisissa väitöskirjoissa useammin suotuisalla tavalla.

Kriittisen johtamiskeskustelun keskellä monet johtamisen ja organisaatiokäyttämisen julkaisut viittaavat näin yhä Mayo ja hänen työnsä (ks. Rairdon 2006). Mayo ja hänen kontribuutio sekä Hawthorne-tutkimuksille ja ihmissuhdekoulukunnan synnylle tunnustetaan monissa teoksissa, jotka näkevät, että työntekijöiden tuottavuutta voidaan lisätä heidän inhimillisemmällä kohtelulla ja heidän sosiaalisten tarpeiden huomioimisella. (ks. esim. Daft & Marcic 2004, Viitala & Jylhä 2019.) Vaikka osa teoksista esittää myös kritiikkiä Hawthorne-tutkimuksista, tunnustavat nekin niiden merkityksen johtamiselle ja ihmissuhdekoulukunnalle (ks. esim. Kreitner & Kinicki 2007.) Mayo ja liitettävää ihmissuhdekoulukunnan kehitystä pidetään yleisesti ottaen suurena harppauksena johtamisajattelun historiassa.

Vaikka tutkimusaiheesta on historian saatossa tehty ansiokastakin kriittistä tutkimusta, niiden voidaan nähdä jääneen toisistaan irralliseksi, eivätkä ne ole kyenneet horjuttamaan jo johtamisen varhaisessa kehitysvaiheessa syvälle juurtuneita käsityksiä osana valtavirran johtamiskeskustelua. Kriittisen tutkimuskentän hajanaisuus ja vaihtelevien näkökulmien nähdään vaativan systemaattista integrointia ja kokonaisvaltaista näkökulmaa, jotta kriittinen tutkimus saisi kaiken pohjaa. Siinä, missä integroiva tutkimus voi itsessään tuottaa uutta tietoa, se pystyy tuomaan jo olemassa olevaa tietoa myös tutkimuskentälle, jossa tieto on uutta. Tämän ohella uuden tiedon tuottaminen kulminoituu tutkimuksessa aiempien kriittisten kirjoitusten lähtökohdista poikkeavaan lähestymistapaan, ja siten yhden organisaatio- ja johtamisparadigman perustan ja kontribuution uudelleen tulkintaan Elton Mayo ja Hawthorne-tutkimusten muodostamassa viitekehyksessä.

Vaikkei ihmissuhdekoulukunta, saati sen mayolainen haara, näyttäytyä tänä päivänä aktiivisena koulukuntana (Rairdon 2006: v), sen vaikutus on merkittävämpää kuin moni ymmärtää. Johtamisen tieteenala on sen suhteen mielenkiintoinen, että vaikka uudet paradigmat korvaavat vanhoja dominoivia teorioita, korvatut paradigmat eivät lakkaa olemasta, vaan ne jäävät elämään uusien paradigmojen rinnalle. Tästä osoituksena on mm. se, että nykyaikaiset johtamiskäytännöt, -trendit

ja muodit toistavat keskeisiä teemoja, jotka kumpuavat varhaisista johtamisparadigmoista. (ks. Seeck 2012, Seeck & Kuokkanen 2007.) Koska käsitykset Mayosta ja Hawthornesta ovat juurtuneet jo varhain johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustaan, niiden kriittiselle tutkimukselle ja denaturalisaatiolle on selvä tarve.

Jotta valtavirran tutkimuksessa pitkään vallinneet käsitykset niin varhaisen ihmishuhdekoulukunnan perustasta, Mayosta kuin Hawthorne-tutkimuksista voidaan kunnolla kyseenalaistaa, tutkimuksessa pyritään tuottamaan historiallisesti tarkka kuvaus paitsi Mayon elämästä myös Hawthorne-tutkimuksista. Näin myös lukijalla on mahdollisuus arvioida esitettyjä tosiasioita valtavirran käsitystä vasten. Vaikka historiallisessa tutkimuksessa on tilaa tulkinnoilla, sen vaatimus on kertoa tarina tarkasti ja hyvin; se on itsessään haastava vaatimus (Wren 1987: 346).

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on tarjota emansipaatioita, millä tutkimuksessa tarkoitetaan vapauttamista ns. virheellisestä tiedosta ja siihen perustuvista käsityksistä. Vallitseva käsitys onkin vaikuttanut – ja vaikuttaa edelleen – siihen, miten ymmärrämme johtamista, mitä ylipäättään etsimme ja oletamme löytävämme sekä miten oikeutamme käytäntöjä ja uutta tietoa. Vaikka valtavirran käsitys on omaksuttu vahvasti sekä johtamiseen että yhteiskuntaan, emansipatorisen tiedonintressin kautta ymmärretään, että sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta voidaan muuttaa.

Tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, että yhteiskuntatieteellinen tieto on luonnostaan sosiaalista toimintaa ja että käsitys puhtaasti epäsosiaalisesta tieteestä on harhaanjohtava: kaikki tieto on muodostunut sosiaalisessa kontekstissa, jossa se tulee myös ymmärtää (Gillispie 1991: 267). Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta on näin tiiviisti yhteydessä tutkimusasetelmaan. Tutkimuksessa sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden selvittämisen keskiössä on paitsi se, kuinka diskurssi ihmishuhdekoulukunnan perustasta on sosiaalisesti muodostunut, myös se, kuinka se on omaksuttu ja mikä on ollut sen kontribuutio osana johtamisen genealogista kehittymistä. Tässä sosiaalisessa kontekstissa, osana Hawthorne-tutkimusten ja varhaisen ihmishuhdekoulukunnan tarinaa, Mayolla on tärkeä rooli.

Tutkimus liitetään kriittisen johtamistutkimuksen intresseihin ja pyrkimykseen paljastaa itsestään selvyysinä omaksuttujen käsitysten todellinen ja peitelty luonne. Tutkimuksen pyrkimyksenä on haastaa johtamiseen itsestäänselvyysinä vakiintuneita näkemyksiä ja olemaan riitasointu valtavirran muuten harmonisessa kuorossa (ks. Greene 2008). Kriittisen organisaatio- ja johtamistutkimuksen ajattelutapa mahdollistaa emansipaatioiden tarjoamisen ja asioiden näkemisen niiden todellisessa asiantilassa. Tältä osin tutkimuksen menetelmätriangulaatio voi paitsi mahdollistaa paremman ymmärryksen johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustasta, myös herättää uusia kysymyksiä ja tarjota yllättäviä vastauksia.

Johtamisen oppihistorian tutkiminen nähdään varsin tärkeäksi monestakin syystä. Kuten Van Fleetin ja Wrenin (1982) teettämässä kyselytutkimuksessa suurin osa vastaajista koki, johtamisajatusten historiaa tulisi opettaa laajemmin kuin mitä sitä opetetaan – erityisesti jatko-opiskelijoille. Vaillinainen johtamisajatusten historianopetus liitettynä oppikirjoissa ilmeneviin virheisiin näyttäytyy vaarallisenä, sillä historiallinen lukutaidottomuus ruokkii itseään. (Wren 1987: 346.) Kuten Alvesson ja Sköldberg (2009: 107) huomauttavat, organisaatioteoreetikkojen voidaan nähdä jättäneen lähdekritiikki paljolti huomiotta.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen pyrkimyksenä on osoittaa peitelty aukko johtamisen oppihistoriassa ja se, kuinka johtamisen vallitsevat ongelmat kumpuavat osaltaan sen historiasta. Jotta vallitsevat ongelmat voidaan ratkaista, niiden taustalla vaikuttavat perustavanlaatuiset syyt ja epäkohdat on paitsi tunnistettava myös tuotava kaikkien tietoisuuteen. Wrenin (1987: 347) mukaan historian ymmärtäminen antaakin meille valmiudet vastata tuleviin ongelmiin, koska sen ansiosta meillä on teoreettinen perusta muutoksen tunnistamiseen.

Tutkimusilmiön problematiikkaa lähestytään kriittisen johtamistutkimuksen intresseistä, mikä liittyy tutkimusaiheen tarkasteluun johtamisen filosofian perustavanlaatuiset kysymykset. Kriittinen johtamistutkimus ymmärtää, ettei täysin objektiivista tietoa ole saavutettavissa. Niinpä myöskään tässä tutkimuksessa ei pyritä esittämään yksiselitteisiä totuuksia positivismiin tukeutuvan valtavirran tutkimuksen tavoin, saati korvaamaan yhtä totuutta toisella. Vaikka johtamisen klassikoteoksia luetaan usein yksiselitteisesti, kriittisen tradition pohjalta nähdään, että ne on kirjoitettu historiallisessa kontekstissa, josta niitä ei tulisi irrottaa. Ymmärtämällä historiallista ja sosiaalista kontekstia tutkimuksessa pyritään denaturalisoimaan vallitsevia johtamiskäsityksiä saattaen ne alkuperäiseen tilaansa. Koska johtamiseen strukturoidut älylliset traditiot eivät ole niin itsestään selviä kuin mitä johtamiskirjallisuus antaa ymmärtää, kriittinen lähestymistapa mahdollistaa niiden kyseenalaistaminen (Philips & Hardy 2002, Pynnönen 2013: 10).

Vaikka tutkimus keskittyy varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin *perustaan* osana vallitsevien johtamiskäsitysten muodostumista, monitieteellisiä ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia ei voida sivuuttaa. Siinä, missä tutkimus käsittelee johtamisajatusten varhaista kehittymistä, se liittyy tutkimusilmiöön samaan aikaan ja samassa paikassa tapahtuneen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kehittymisen. Toisaalta johtamisoppien kummutessa paljolti liike-elämän johtamiskäytännöistä, tutkimus voisi hallintotieteiden ohella olla yhtä lailla kauppatieteiden alainen tutkimus. Kun tutkimus pyrkii osoittamaan akateemiselle kentälle tarpeen itsereflektiolle, se ei rajoitu yksinomaan johtamistutkimuksen kenttään.

1.3 Tutkimustehtävä ja käsitteelliset rajaukset

Tutkimustehtävän asettelua ohjaa erityisesti kriittisen johtamistutkimuksen agenda. Tutkimuksen perustassa on ymmärrys diskurssien voimasta ja niiden merkityksestä sekä johtamisen että yhteiskuntatieteen kehittämisessä. Siinä, missä sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti maailmamme ja käsityksemme rakentuvat interaktiivisesti ja diskursseissa, luomme, levitämme ja uusinnamme todellisuutta niiden kautta. Diskursseilla on valtaa, mikä tunnistetaan kriittisessä johtamistutkimuksessa. (Pynnönen 2015: 10, Siltaoja & Vehkaperä 2011). Tutkimusilmiötä tarkasteltaessa korostuu juuri ymmärrys todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Koska todellisuus on luotu yhdessä muiden ihmisten kanssa, ihmisillä on siten mahdollisuus vaikuttaa käsityksiin todellisuudesta. Tässä suhteessa myöskään ihmissuhdekoulukunnan perustan johtamisajatuksot eivät ole syntyneet tyhjiössä, vaan osana sosiaalista kanssakäymistä.

Tutkimuksessa perustavanlaatuisena ongelmana nähdään se, että sekä johtamisen että yhteiskuntatieteiden perustassa olevia ajatuksia esitetään yhä oppikirjoissa objektiivisten tutkimusten kyseenalaistamattomina tuloksina. Kriittisten johtamistutkimuksen intressien mukaisesti tutkimuksessa nähdään arvokkaaksi *denaturalisoida* käsitykset Hawthorne-tutkimusten ja Elton Mayon työn muodostamista johtamisajatuksista – osana varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustaa. Kun ymmärrämme johtamisoppien ja -käsitysten kompleksisen historian valtavirran johtamiskirjallisuudessa esitettyjen yksinkertaistettujen totuuksien sijaan, myös johtamisen tosiasiallinen kehittäminen on mahdollista.

Tutkimisongelman ratkaisemiseksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan Mayon uran ja Hawthorne-tutkimusten tosiseikasto osana ihmissuhdekoulukunnan diskurssin muodostumista, omaksumista ja kontribuutiota johtamisen tieteenalalle ja ammatille. Primäärikirjallisuuden ja sitä tukevan kirjallisuuden yksityiskohtaisella analyysillä tutkimuksessa esitetään siten sekä Hawthorne-tutkimusten että Mayon vaikutus ihmissuhdekoulukunnan kantaviin ja dominoiviin ajatuksiin. Osana tutkimusongelman ratkaisua tulee myös nähdä itsestäänselvyyksinä omaksettujen käsitysten taakse ja raottaa kuvainnollista verhoa, jonka takana nämä johtamista perustavanlaatuisesti muuttaneet ajatukset ovat saaneet muotonsa.

Tutkimuksen päämäärä on näin paitsi korjata virheellisiä ja yksinkertaistettuja käsityksiä varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustasta, myös osoittaa niiden oppihistoriallinen merkitys. Se vaatii pureutumista valtavirtaan juurtuneisiin käsityksiin Elton Mayosta, Hawthorne-tutkimuksista ja niihin liittyvästä ihmissuhdekoulukunnan diskurssista. Tutkimuksen johdonmukainen, kohdennettu painopiste on näin yhteiskuntatieteen ja johtamisen tieteenalan diskursseihin

1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla juurtuneissa käsityksissä, joiden nähdään toistuvan yhä valtavirran johtamistutkimuksessa ja -opetuksessa, ja joiden denaturalisaatioon – ns. palauttamiseen luonnolliseen olotilaan – tutkimus kontribuoi.

Tutkimukseen muotoiltujen tutkimuskysymyksiä kautta pyritään emansipoimaan Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimusten myyttiä nykymuotoisessa johtamisessa ja yhteiskuntatieteissä. Näiden päämäärien pohjalta tutkimustehtävänä on muodostaa tutkimuksen viitekehyksessä käsitys *johtamisen tieteellisestä perustasta* ja siinä ilmenevistä epäkohdissa. Tutkimusasetelman mukaisesti tutkimusongelmana on vastata seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Miten ihmissuhdekoulukunnan diskurssin taustaa, muodostumista, omaksumista – ml. levittämistä ja kuluttamista – sekä kontribuutiota johtamisen ja yhteiskuntatieteiden aloille voidaan selittää ja tulkita osana Elton Mayon uraa sekä Hawthorne-tutkimuksia kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta?

Osana päätutkimuskysymystä vastataan seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

1. Miten Elton Mayon ajatukset ovat muodostuneet hänen uransa aikana ja mikä niihin on vaikuttanut?
2. Miten Hawthorne-tutkimukset asemoituvat osaksi Mayon työtä ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan paradigman muodostumista ja omaksumista?
3. Miltä Mayon, Hawthorne-tutkimusten ja ihmissuhdekoulukunnan alkuaajan kontribuutio johtamisen tieteenalan kehittymiselle näyttäytyy?
4. Miten kriittisen ja valtavirran johtamistutkimuksen käsitykset Mayosta, Hawthorne-tutkimuksista ja ihmissuhdekoulukunnasta poikkeavat?

Tutkimuskysymysten muodostamalla kokonaisuudella pyritään valaisemaan kriittisen johtamistutkimuksen agendan mukaisesti paitsi ihmissuhdekoulukunnan muodostumista ja omaksumista myös sen varhaista kontribuutiota johtamisen ja yhteiskuntatieteen kehittymiselle. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan kriittisen johtamistutkimuksen muodostamassa viitekehyksessä analysoimalla ja tulkitsemalla tutkimusaineistoa sekä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen että kriittisen diskurssianalyysin metodein. Jotta voidaan rajata, mihin tutkimuskusteluun tutkimuksella osallistutaan, alla on määritetty keskeisiä käsitteitä.

(Varhainen) ihmissuhdekoulukunta ja sen diskurssi

Tutkimuksessa varhainen ihmissuhdekoulukunta rinnastetaan sen johtamisparadigmaan, jonka kulta-aika Pohjois-Amerikassa ulottui 1920-luvulta 1950-luvun

puolelle. Tämä luo ajallista rajausta: Tutkimuksessa pitäydytään suurelta osin Mayon aikakaudessa, koska ihmissuhdekoulukunnan diskurssien juurtuminen ja sen merkittävin kontribuutio johtamisen ja yhteiskuntatieteen aloilla katsotaan tapahtuneen osana genealogista kehittymistä juuri tänä aikana, jolloin se paradigmallisesti määritti tieteenalan tutkimuksellisen suunnan ja tutkimusongelmat.

Siinä, missä ihmissuhdekoulukunta ja sen sisällä käytävä diskurssi on laajentunut myöhemmin ja kasvanut sisältämään useita tutkimusperinteitä ja -suuntauksia, tutkimuksessa haastetaan ihmissuhdekoulukunnan johtamisparadigman myötä johtamiseen ja yhteiskuntatieteisiin omaksutut perustavanlaatuiset käsitykset niiltä osin, kun ne kytkeytyvät *mayolaiseen ja Hawthorne-tutkimusten perinteeseen*. Ihmissuhdekoulukunnasta on muodostunut jokseenkin laaja ja väljä käsite, eikä tutkimuksessa pyritä sen kehityskulun kokonaisvaltaiseen tarkasteluun.

Mutta siinä, missä ihmissuhteiden koulukunta ja sen parissa kehittyneet suuntauokset saivat alun alkaen tarvittavan tieteellisen uskottavuuden juuri Elton Mayon työstä ja erityisesti Hawthorne-tutkimuksista, tutkimuksessa nähdään, että ne jakavat ajatusmaailmallisella tasolla perustavalaatuiset ajatukset ja diskurssit ihmissuhteiden merkityksestä. Koska Mayo on tunnistettu ihmissuhdekoulukunnan isäksi ja Hawthorne-tutkimukset ihmissuhteiden saralla urauurtaviksi tutkimuksiksi, niiden merkitys koko ihmissuhdekoulukunnan kehittymiselle on ollut ilmeinen. Siitä huolimatta kaikkia ihmissuhdekoulukunnan tutkimusperinteitä tai -suuntauksia ei voida niputtaa yksinomaan Mayoön tai Hawthorne-tutkimusten perinteeseen. Tutkimuksella osallistuttavaa tutkimuskeskustelua kohdennetaan näin ihmissuhdekoulukunnan varhaiseen kehitykseen, joka tapahtui Harvardin kauppakorkeakoulun klusterissa ja Elton Mayon vaikutuspiirissä.

Johtamisen valtavirta, sen oppikirjat ja johtamistutkimus

Dikotomisesti voidaan nähdä, että kaikki muu paitsi kriittinen johtamistutkimus on valtavirtaa. Valtavirralla viitataan usein vaikutusvaltaisiin ja hallitseviin teorioihin, käytäntöihin, viitekehyksiin ja näkökulmiin, joilla on tutkijoiden ja johtamisen ammattilaisten parissa laaja hyväksyntä. Siinä, missä valtavirran käsitykset ja teorialat on omaksuttu johtamiskoulutuksen perustaan, ne määrittävät tavan, miten johtamista ymmärretään, sovelletaan, harjoitetaan ja opetetaan korkeakouluissa.

Tutkija mieltää valtavirran johtamistutkimukselle ominaisiksi piirteiksi lähtökodit, jotka pohjautuvat *rationaalisuuden* ja *positivismin* ohella paitsi tekniseen ja kyvykkyyss pohjaiseen – managerialistisen – käsitykseen johtamisesta, myös kaiken ylitseajavaan tehokkuusajatteluun ja suoritusten määrälliseen mittaamiseen. Koska johtamistutkimuksen ja -suuntausten määrä on jatkuvasti kasvanut, myös yleisen valtavirran erottaminen on yhä epäselvempää. Vaikkei valtavirran

johtamiskirjallisuus suinkaan ole yhtenäistä tai yksimielistä, tutkija näkee, että ne jakavat usein paitsi edellä mainittuja lähtökohtia, myös kritiikittömän suhtautumisen omaan perustaansa.

Tutkimuksessa johtamisen valtavirtana pidetään erityisesti tutkimusperinteitä ja -suuntauksia, jotka ovat kriittisen johtamistutkimuksen (CMS) näkökulmasta omaksuneet itsestään selvinä lähtökohtina johtamisen *perustavanlaatuiset* päämäärät, näkemykset ja käsitykset, jotka kehittyivät ja vaikuttivat 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla pohjoisamerikkalaisissa kauppakorkeakouluissa (ks. luku 2.2 infra). Näin tutkimuksen päämääränä on tuottaa tutkimustuloksia, joiden merkitystä voidaan tarkastella eritoten suhteessa viime vuosisadalla Pohjois-Amerikassa tuotettuun valtavirran johtamiskirjallisuuteen ja oppikirjoihin.

Huomionarvoista on, kuinka juuri Pohjois-Amerikassa varhain vakiintuneet käsitykset on omaksuttu laajemmin osaksi johtamisen tieteenalan perustaa (ks. luku 1.4. infra). Siltä osin kuin ne on omaksuttu myös tämän vuosituhannen puolelle ja myös muille tieteenaloille, tutkimustuloksia on tarkoituksenmukaista tarkastella myös suhteessa viimeaikaisia suomalaisia tutkimuksia ja oppikirjoja. Tutkimuksen esimerkkiotteet suomalaisesta johtamistutkimuksesta ja -oppikirjoista osoittavat, että Yhdysvalloissa juurtuneet käsitykset elävät edelleen myös suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Niinpä vaikka tiede kehittyy ja sen tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu itsekorjautuvuus, viime vuosituhannen puolella johtamisen perustaan juurtuneet käsitykset toistuvat yhä valtavirran johtamiskirjallisuudessa.

1.4 Tutkimuksen lähtökohdat ja asemointi tutkimuskenttään

Jotta voimme ymmärtää nykymuotoista johtamista ja sen omaksumia käsityksiä, on tiedostettava, millaisesta tieto- ja tekniikkaperinnöstä se on kehittynyt. Siinä, missä johtamissuuntaukset usein kierrättävät vanhoja ajatuksia nimeten ne vain uudelleen, on tärkeä tiedostaa, mikä vallitsevissa johtamissuuntauksissa on todellisuudessa uutta ja mikä jo historiassa sanotun uudelleen muotoilua. Näin voidaan välttyä virheelliseltä kuvitelmalta, että jo vuosisata sitten esitetyt ajatukset johtamisesta olisivat uusia ideoita. (Koontz 1961, 1980, Seeck 2012.)

Jos vanhoja ajatuksia esitetään uusina ideoina, on luonnollista, että myös kritiikki toistaa itseään. Jotta johtamisen teoriaa ja käytäntöjä voidaan tosiasiallisesti kehittää vanhojen ideoiden uudelleen lanseeraamisen sijaan, on tunnettava johtamisen oppihistoria. Toisaalta historiallinen näkökulma vaatii aina kriittisyyttä, vaikka se voidaan kokea epämiellyttävänä (Sherman 1941). Siinä, missä

johtaminen on ollut ja on edelleen vallan käyttämistä, kriittinen lähtökohta on osaltaan vaatimus historialliselle tarkastelulle. (Seeck 2012.)

Kun valtavirran tutkimuksessa tukeudutaan usein positivistisiin näkemyksiin johtamisesta ja sen kehittymisestä, tässä tutkimuksessa näihin suhtaudutaan kriittisesti kyseenalaistaen yleisesti jaetut käsitykset ja niiden taustaoletukset. Koska niin johtajat, johtaminen kuin organisaatiot ovat merkittävämmässä asemassa nykymaailmassa, kriittistä katsontakantaa ja emansipatorista pyrkimystä pidetään tärkeänä. (Cunliffe, 2014: xi–xv, 4.) Siinä, missä toteutettu tutkimus on kummunnut ja laajentunut tutkijan aikaisemmasta kriittisestä johtamistutkimuksesta, se jakaa tämän kanssa samat lähtökohdat (ks. Kajosmaa 2020b).

Ajatus johtamisesta ei ole niin itsestään selvä kuin miltä se tänä päivänä näyttäytyy. Drucker (2008) huomauttaa, että kun liike-elämän korkeakouluopetus aloitettiin Yhdysvalloissa 1900-luvun taitteessa, opetussisältöön ei kuulunut ainuttakaan johtamisen kurssia. 1900-luvun alussa johtamisen (eng. management) käsitteestä tuli kuitenkin laajemmin tunnettu, kun F. W. Taylor korvasi sillä termin työn tutkimisesta (eng. work study). Kun Taylor kirjoitti johtajista ja johtamisesta, hän tarkoitti kuitenkin tehtaiden omistajia ja heidän edustajiensa toimintaa. Huolimatta siitä, että johtamisen tieteenalan perustan voidaan nähdä ulottuvan aina parin sadan vuoden päähän, muotoutui johtaminen vasta viime vuosisadan aikana sen nykyiseen muotoonsa – *tunnusomaiseksi toiminnaksi, erityiseksi tieteenalaksi, tutkimusalueeksi ja ammatiksi*. (Drucker 2008: 1, Kajosmaa 2020b.)

Tässä suhteessa merkityksellistä on johtamisteorioiden ja -käsitysten kapea-alainen kehittyminen. Viime vuosisadan johtamis- ja organisaatiosuuntaukset ovat kehittyneet ja kummunneet pitkälti Yhdysvalloista, ja ne ovat painottuneet lähinnä yritysorganisaatioihin (Guillén 1994: 30, Salminen & Kuoppala 1985: 85–86, ks. myös Engwall 2004). Nykymuotoinen johtaminen on siten yhdysvaltalainen keksintö, joka kehittyi liike-elämän vaatimukseen (Hoopes 2013: 5).

Yhdysvaltojen saavuttama hegemonia niin politiikan, talouden kuin sotilasmahdin osalta on ollut muille maille esimerkki, joka on kannustanut omaksumaan yhdysvaltalaiset johtamisen ja organisoinnin käytänteet. Yhdysvalloissa vallinneet johtamisteoriat ovat etupäässä määrittäneet sen, millaisena johtaminen on levinnyt muualle ja miten se on ymmärretty. Yhdysvaltalaista ajatusta johtamisesta on ajaneet maailmalle myös perustaltaan yhdysvaltalainen johtamiskonsultointi ja -koulutus. Toisaalta muissa maissa paradigmojen omaksuminen on tapahtunut viiveellä ja osaltaan lomittain toisten paradigmojen kanssa. (Michelsen 2001: 122, Kipping & Engwall 2002: 1–16, Seeck 2012: 284–285, 326).

Johtamisajattelun kehityskulkua ilmentää *etnosentrisyyden* ohella *maskuliinisuus* ja *diskursiivisuus*. Johtamisen keskeisimmät ajatukset on muodostuneet pitkälti Yhdysvalloissa, minkä myötä niihin on omaksuttu länsimaiset käytännöt ja arvot. Toisaalta johtaminen on enimmäkseen miesten kirjoittamaa, miehille osoitettua ja miehistä kertovaa; se heijastuu johtamiskäytäntöjen sukupuolittuneeseen luonteeseen. Lisäksi kun tutkimme johtamista CMS:n näkökulmasta, tutkimme itseasiassa *johtamisen diskursseja*. Useat kriittisen tutkimuksen muodot tukeutuvatkin diskurssikäsitteensä osalta Foucault'n näkemyksiin diskursseista ajan myötä kehittyneinä ajatusjärjestelminä tai tiedon kokoelmina, jotka ovat totuudenmukaisia ja jotka sisältävät tarvittavat kuvaukset, olettamukset, perustelut ja päätelmät. (Cunliffe 2014: 7–8, Foucault 1974: 57.) CMS-orientoituneessa tutkimuksessa johtamisdiskurssit käsitetään siten organisoiduiksi, teoreettisiksi ja ideologiseksi muodoiksi puhua johtamisesta ja organisaatioista (Cunliffe 2014: 8).

Johtamisajatusten omaksumista voidaan tarkastella myös siitä lähtökohdasta, kuinka johtamisdiskurssit ja -paradigmat rakentuvat ja kuinka ne leviävät sosiaalisissa verkostoissa. Keskeisiä institutionaalisia toimijoita johtamisparadigman muodostumisessa, omaksumissa ja leviämisessä ovat niin korkeakoulut, konsultit kuin media; näiden ohella vallitsevat käytännöt vaikuttavat johtamisparadigman leviämiseen. (Engwall 2007, Seeck 2012: 328.) Tämän nähdään ilmentävän paitsi tiedon sosiaalista rakentumista myös johtamisdiskurssien ominaisuuksia.

Johtamisen oppihistorian tutkimus voi auttaa paitsi tiedostamaan, miten käsitämmme johtamisen, myös ymmärtämään, miksi johtajat toimivat niin kuin he toimivat. Vaikka nykymuotoisen johtamisen juuret ovat 1900-luvun alussa, vasta vuosisadan lopulla ajatukset johtamisesta, sen käytännöistä ja opetuksesta on systemaattisesti kyseenalaistettu osana kriittisen johtamistutkimuksen agenda. CMS:n intressien mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka johtaminen ja johtamiskäsitteet ovat muotoutuneet ajan saatossa, ja mitä olemme omaksuneet kyseenalaistamattomina perusolettamuksina. (Cunliffe 2014: 1, Drucker 2008: 1, Kajosmaa 2020b, ks. myös Ghoshal 2005, Parker 2002, Willmott 1994.)

Sen lisäksi, että historia voi selittää nykymuotoisen johtamistutkimuksen ja vallitsevien johtamiskäytäntöjen painotusta, se voi auttaa ymmärtämään, kuinka kulttuurilliset, kielelliset ja historialliset tekijät ovat vaikuttaneet johtamiskäsitteisiin ja kuinka käsitykset ovat muotoutuneet diskurssien kautta. Historiallisten taustojen ymmärtäminen voi auttaa selittämään, kuinka rationaaliset ja legitimoidut johtamisdiskurssit ovat muodostuneet ja kuinka perinteiset johtamisen opetusohjelmat voivat olettaa, että on olemassa oikea tapa johtaa. Kriittisessä johtamistutkimuksessa on noussut esille tarve huomioida johtamisdiskurssien vaikutukset ja

kyseenalaistaa niiden taustalla olevat oletukset paitsi työntekijöistä, johtajista myös koko yhteiskunnasta. (Cunliffe 2014: 25–26, Kajosmaa 2020b.)

Kuten osana tutkimuksen alla selitettäviä premissejä ymmärretään, suuri osa johtamisen teorioista perustuu edelleen paljolti Taylorin teoriaan tieteellisestä liikkeenjohdosta ja Mayon, osaltaan korporatistisiinkin, ajatuksiin ihmissuhteista (Hanlon 2016, Waring 1991). Sekä heidän että muiden johtamisgurujen ansiosta vapautta rakastavat yhdysvaltalaiset – ja ohessa muu maailma – hyväksyivät johtamisen vallan (Hoopes 2013: xiii). Mutta siinä, missä nykymuotoiset johtamisen teoriat perustuvat edelleen näihin johtamisen perustan luoneisiin paradigmoihin, voidaan myös johtamisessa nykypäivänä vallitsevien ongelmien syyt johtaa näihin.

Jotta Mayon uraa, Hawthorne-tutkimuksia ja ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustaa voidaan ymmärtää ja arvioida kriittisesti tutkimuksen viitekehyksessä, ne on ongelmiseen nähtävä osana johtamisajatusten ja johtamisen tieteenalan kehittymistä. Tutkimuksen lähtökohdissa tutkimus asemoidaan tältä osin vallitsevaan tieteelliseen keskusteluun. Toisaalta johtamisessa vallitsevat käsitykset juontavat vallitsevista demokraattisista arvoista, jolloin johtamisteorioiden ymmärtäminen vaatii myös ajallisuuden aspektia. Johtamisgurujen ideat ovatkin osaltaan poliittisten tapahtumien, kulttuurillisten trendien ja henkilökohtaisen elämän tuoksia. (Hoopes 2012: xx.) Siksi tutkimuksessa on tärkeää käsitellä historiallista aikakautta ja sen keskeisen johtamisgurun – Elton Mayon – elämää. Tutkimuksen kannalta on merkittävää pystyä liittämään tutkimuskohde – erityisesti sen alkuperä, kehitys ja kontribuutio – maailmaan, jossa se on muodostunut:

Mikään pala historiaa ei ole totta, kun se asetetaan erilleen itsestään ja eristetään. Se on sen sijaan osa monimutkaista kokonaisuutta ja se on asetettava paikoilleen tapahtumien punoutuneeseen juoneen, jotta voimme nähdä sen todelliset värit... Kokonaisuus ja sen osat ovat osa samaa kudelmaa. (mukaillen Wilson 1912, viitattu Wrege 1961: 21.)

Tutkimuksessa on omaksuttu CMS:n intressien ja lähestymistavan rinnalla kriittishistoriallisen tutkimuksen päämäärät. Historiallisella tutkimuksella on kyky paljastaa ne myytit, jotka ihminen luo jostakin osasta menneisyyttään (Wrege 1961: 19). Tutkimalla tutkimusaiheeseensa liittyvää historiallista materiaalia kriittisesti, historioitsija huomaa usein, etteivät asiat ole niin kuin ne näyttävät olevan:

Useat kirjoittajat, jotka näyttävät puhuvan omalla auktoriteetillaan nykyaikana, toistavat usein vain sitä, mitä muut ovat jo sanoneet... He lainaavat toisilta... ja harvoin tunnistavat velkansa, joten heidän tuotantonsa ovat joskus todellisia mosaiikkeja, joissa faktat ja harhaanjohtavat asiat sekoituvat oudosti toisiinsa. (mukaillen Johnson 1926: 63, viitattu Wrege 1961):

Historiaa tutkittaessa on havaittava ”täysin väärät ja väärennetyt todisteet, joilla on pyritty tarkoituksellisesti johtamaan harhaan... sekä todisteet, joita ei ole peukaloitu, mutta jotka ovat harhaanjohtavia puutteellisuutensa vuoksi” (mukaillen Kent 1941: 7). Organisaatioteoreetikot jakavat ymmärryksen siitä, että historialla on merkittävä vaikutus vallitseviin teorioihin (Rowlinson, Hassard & Decker 2014). Johtamisen historian tuntemus auttaa tuntemaan paitsi itseämme (Brown & Härtel 2011) myös organisaatioitamme (Sydow, Schreyögg & Koch 2009).

Tutkimuksessa ihmissuhdekoulukunta nähdään yhdeksi 1900-luvun keskeisimmistä johtamis- ja organisaatioparadigmoista (ks. Abrahamson 1996, Barley & Kunda 1992, Guillén 1994, Seeck 2012, Wren 2005). Tutkimuksen lähtökohtana on käsitys johtamisen *genealogisesta kehitymisestä* tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan ja ihmissuhdekoulukunnan kautta vallitsevaksi ja nykymuotoiseksi johtamisen tieteenalaksi ja ammatiksi (ks. Cunliffe 2014). Kuten mm. Barley ja Kunda (1992) tunnistavat, tieteellisen liikkeenjohdon paradigma vaikutti Yhdysvalloissa erityisesti 1900–1923. Tätä ennen nähdään vallinneen teollisten olojen parantamisen paradigma 1870–1900. Tieteellistä liikkeenjohtoa seurasi ihmissuhdekoulukunnan paradigma, jonka kulta-aika ajoittui 1923–1955. Vastaavasti vuodesta 1955 vuoteen 1980 ihmissuhdekoulukunnan paradigma korvautui rakenneteorioiden paradigmalla, jonka valta-aseman syrjäytti 1980 alkaen organisaatiokulttuuriteorioiden paradigma. Tämä jäsennys johtamisoppien historiasta on yleisesti tunnistettu sekä valtavirran että kriittisen tutkimuksen parissa. (Barley & Kunda 1992: 364, Seeck 2012: 283–284, 298–299, Wren 2005.)

Johtamisen historiallinen tarina jakautuu siten karkeasti kolmeen osaan, joista ensimmäisessä vaikutti tieteellisen liikkeenjohdon paradigma, joka tarkoitti rationalisoitua ylhäältä alaspäin suuntautunutta johtamista. Tätä seurasi ihmissuhdekoulukunnan paradigma, jossa korostetaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa osallistumista. Näitä seurasi sosiaalifilosofinen aikakausi, jonka aikana johtamistekniikoita sovellettiin liiketoiminnan ohella yhä vahvemmin myös muualle yhteiskuntaan, kuten julkiseen hallintoon ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Hoopes 2012: xx.) Johtamisajatusten aikakaudet eivät kuitenkaan ala tai pääty siististi tiettyinä vuosina, vaan niiden kesken on tapahtunut aina jonkinlaista sekoittumista; jokin ajatustapa on kuitenkin noussut aina vallitsevaksi. (Wren 1994: 233.) Tutkimuksessa nähdään, että juuri genealoginen kehittyminen asettaa vaatimuksen nykymuotoisen johtamisen perustan kriittiselle tutkimukselle.

Valtavirran esittämän johtamisen oppihistorian lähtökohtana voidaan nähdä hyvin yksinkertaistettu käsitys tieteellisestä liikkeenjohdosta, joka keskittyi yksinomaan tehokkuuteen ja näki, että ihmisten keskeisin motivaatiokeino oli raha. Tästä lähtökohdasta tieteellisen liikkeenjohdon edustajat tasoittivat tietä

ihmissuhdekoulukunnan inhimillisemmälle lähestymistavalle. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto muotoutui inhimillisempään suuntaan saavuttaen laajaa hyväksyntää teollisuuden parissa, se ei päässyt eroon Taylorin tyrannimaisesta maineesta. Se eväsi lopulta sen, että taylorismi olisi saavuttanut laajan julkisen hyväksynnän myös teollisuuden ja liiketoiminnan ulkopuolella. (Hoopes 2012: xxii–xxiii.)

Niinpä vaikka taylorismi kehitti johtamisen tieteenalaa ja ammattia merkittävällä tavalla, sen kohtasi pian jyrkkää kritiikkiä. Sitä kritisoiitiin mm. liian yksinkertaisesta näkemyksestä työntekijän motivoimisesta ja johtamisen inhimillisen puolen sivuuttamisesta. Paradigmallisen muutoksen myötä johtamisajattelussa nähtiin, ettei työntekijöiden taloudellinen rationaalisuus selittänytkaan heidän käyttäytymistensä ja johtamisajatuksissa alettiin tukeutua enenevissä määrin Elton Mayon ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapaan johtamisesta. (ks. Sheldon 2003.)

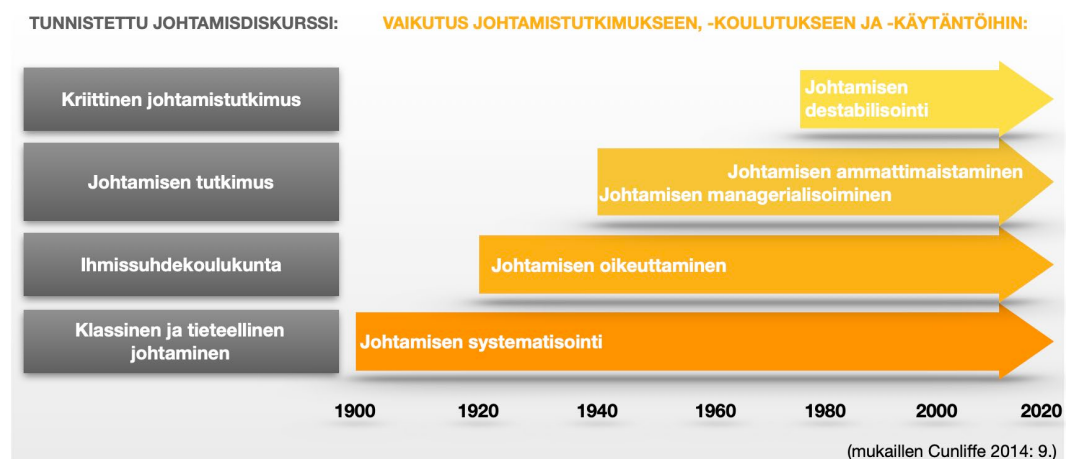
Tie avautui näin ihmissuhdekoulukunnan liikkeelle, joka vetosi paremmin yhdysvaltalaisen omatuntoon – aliarvioimalla johtamisen vallan ja sen moraaliset vaarat. Osaltaan kyse oli myös management-johtamisen painopisteen siirtymisestä leadership-johtamiseen. (Hoopes 2012: xxii–xxiii.) Näin tieteellistä liikkeenjohtoa seurasi ihmissuhdekoulukunta, joka vallitsevan ja yksinkertaistetun käsityksen mukaisesti näki, ettei raha ollut ihmisten keskeisin motivaatio ja että työntekijöitä tuli koneen jatkeen sijaan huomioida sosiaalisina yksilöinä.

Vaikka ihmissuhdekoulukunnan ideologia syntyi tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden lopussa, se sai suurta tunnustusta vasta 1930-luvulta alkaen (Wren 1994: 233). Historian ensimmäisenä ihmissuhdekoulukunnan edustajana voidaan pitää Mary Parker Follettia, joka toimi tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välissä. Vaikka paradigmallinen muutos olisi voinut henkilöityä yhtä lailla mm. Follettiin, hän ei kuitenkaan saanut ansaitsemaansa huomiota omana aikanaan. Kuitenkin viime aikoina hänen työnsä on löydetty uudelleen ja hänen maineensa on nopeasti ja oikeutetustikin kohonnut. (Hoopes 2012: xxiii, ks. myös Child 1995, Drucker 1995, Follett 1942, Fry 1989: 14.)

Sen sijaan ihmissuhdekoulukunnan edustama johtaminen kallistui Harvardin klusterissa karkeampaan lähestymistapaan, jolle Mayon aluillaan ollut filosofia ja Hawthorne-tutkimukset antoivat akateemisen uskottavuuden (Wren 1994: 233). Siinä, missä Mayo nosti 1930-luvulla sekä Harvardin Business Schoolin (HBS) että ihmissuhdekoulukunnan inhimillisemmän johtamisen korokkeelle, Chester Barnard jatkoi hänen työtään: AT&T:n johtaja, jolla oli suuri vaikutus 1930–1940-luvuilla Harvardissa, laajensi Mayon ajatusta inhimillisemmästä tehdastyön johtamisesta yritysmaailman leadership-johtamisen teoriaksi. (Hoopes 2012: xxiv.) Kuten Wren (1994) esittää, ihmissuhteiden muodostunut käsite heijasti enemmän syntymässä olevaa filosofiaa kuin vakiintunutta kriteeriä johtamisen toiminnalle.

Siinä, missä valtavirran johtamiskirjallisuudesta luettavat käsitykset sekä työntekijää alistavasta taylorismista että työntekijää huomioivasta ihmissuhdekoulukunnasta ovat karkeita yleistyksiä, totuus ei ole näin yksinkertainen. Tutkimuksessa on tärkeää kriittisen johtamistutkimuksen intressien mukaisesti nostaa esille johtamisessa vallitsevia ristiriitaisuuksia sen sijaan, että ne kätkeyttäisiin ja sivuutettaisiin; siihen monet johtamisgurut ovat kuitenkin sortuneet (Hoopes 2012: 5).

Tutkimuksen pyrkimyksenä on tuoda esille johtamisessa vallitsevia ristiriitaisuuksia esittäen, että sivuuttamisen sijaan niiden huomioiminen johtaisi parempiin johtamiskäytäntöihin. Tässä suhteessa tutkimus ei ole historiallinen katsaus johtamisen kehittymiseen, vaan ennen kaikkea *kriittinen tarkastelu johtamisen alkuuperäisistä ideoista* ja niiden juurtumisesta vallitsevaan johtamiskäsitykseen. Siinä, missä tutkimus rajautuu varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustan johtamisajatuksien muodostumiseen, omaksumiseen ja kontribuutioon, se tarkastelee niiden vaikutusta johtamisen kehittymiseen – osana johtamisen *systematisoimista, oikeuttamista, managerialisoimista ja ammattimaistamista* (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Johtamisen kehityskaari.

Osana johtamisparadigmojen muodostumista on tärkeää ymmärtää niiden suhde johtamisen kehitysvaiheisiin, joiden kautta johtamisesta on muodostunut 1900-luvun aikana *erityinen tieteenala ja ammatti*. Kuviossa 1 on tunnistettu keskeisistä johtamiskurssista neljä itsenäistä, mutta kerrostunutta kehitysvaihetta, jotka ilmentävät kunkin johtamiskurssin kontribuutiota johtamistutkimuksen ja -teorian kehittymiseen. (Cunliffe 2014: 8–9.) Tutkimuksessa jaetaan Cunliffen mallin mukainen käsitys johtamisen kehittymisestä niin ammattina, tieteenalana kuin merkittävänä sosiaalisena toimintana.

Sekä tutkimusasetelman että tutkijan myöhemmän argumentoinnin ymmärtämiseksi johtamisparadigmojen genealogiosta kehittymistä on syytä tarkastella

kuviossa 1 esitettyä mallia vasten. Siinä, missä nykymuotoisen johtamisen tarinan sai alkunsa tieteellisestä liikkeenjohdosta, esihistoriallisen johtamistutkimuksen päämääränä oli luoda paras tapa organisaatioiden hallitsemiseksi. Tämän pyrkimyksen myötä johtamista alettiin lähestyä tieteellisemmin ja systemaattisemmin. (Cunliffe 2014: 9, ks. Kajosmaa 2020b.)

Frederick W. Taylor ja tieteellinen liikkeenjohto aloitti näin johtamisen *systematisoimisen ja legitimoimisen*. Tunnistamalla ja soveltamalla tieteellisiä periaatteita Taylorin tavoitteena oli kehittää systemaattisempi lähestymistapa johtamiseen, joka maksimoisi sekä työnantajien voiton että työntekijöiden palkan. Taylorin ratkaisu oli parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja alentaa tuotantokustannuksia. Siitä huolimatta, että Taylorin ajatukset kohtasivat kritiikkiä, ne loivat perustan paitsi aika–liike-tutkimuksille, myös nykymuotoiselle johtamiselle. (Cunliffe 2014: 10, Kajosmaa 2020b, Wren 2005.) Kuten kuviossa 2 tiivistetään, Taylorin perustavanlaatuisen kontribuutio johtamisen kehittymiselle kulminoituu erityisesti johtamisen yleistämiseen universaaliksi tieteeksi.



Kuvio 2. Tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutio.

Luomalla joukon – näennäisesti – tieteellisiä johtamiskäytäntöjä, Taylor auttoi oikeuttamaan johtamista sekä sosiaalisen toiminnan muotona että erityisenä ammattina. Tämän systematisoimisprosessin ansiosta johtajien valta-asema ja rooli yhteiskunnassa virallistettiin ja toisaalta sen avulla perusteltiin, miksi johtajia

tarvittiin ja miksi johtajilla oli oikeus antaa määräyksiä. Ennen kaikkea muodostetut johtamiskäsitykset ja -periaatteet erottivat johtajat työntekijöistä. (Cunliffe 2014: 10, Wren 2005.)

Luomalla johtamisesta tunnusomaisen asiantuntijakokonaisuuden, joka perustui tieteellisiin periaatteisiin ja käytäntöihin, johtaminen sai uskottavuutta ja johtajat auktoriteettia. Näin johtajille osoitettiin oikeus muiden ihmisten kontrolloimiseen sekä heidän toimintansa ohjaamiseen ja muuttamiseen. Johtamisen systematisoinnilla johtamisesta onnistuttiin tekemään tunnettua nimeämällä ja määrittämällä uudelleen käytäntöjä, käyttäytymistä ja vastuualueita sekä kehittämällä johtamisen välineitä, jotka tekivät mahdolliseksi organisaatioiden tehokkaan johtamisen. (Cunliffe 2014: 12, Grey 2013: 51–58.)

Taylor ratkaisi siten ensimmäistä kertaa historiassa suurten teollisuusorganisaatioiden haasteen siitä, kuinka organisoida maataloudesta palkkatyöhön siirtyneet ihmiset. Taylorismin myötä johtamisesta tuli rationaalista ja teknistä toimintaa, jossa sovellettiin eri tekniikoita ja välineitä; johtamisesta tuli ns. tiettyjen temppujen tekemistä. Toisaalta johtaminen alettiin nähdä organisaatioiden operatiivisen johdon tietona ja taitona käsitellä alaisia. (Virtaharju 2021.)

Huomionarvoista on, ettei aikaisemmin johtamisen tieteenalasta, saati ammatista, ollut tunnistettua tiedon kokonaisuutta. Taylorin ponnisteluilla oli perustavanlaatuisen rooli osana johtamisen systematisointia, oikeuttamisesta ja ammattimaistamisesta. Tässä suhteessa tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutio näkyy edelleen sekä johtamiskäytännöissä että johtamisen opetusohjelmissa. Esimerkiksi tieteelliset mittaukset, työn kontrollointi ja lukuihin ja näyttöön perustuva johtaminen polveutuvat taylorismin jättämästä perinnöstä. (Cunliffe 2014: 9.) Siinä, missä suuri osa vallitsevista johtamistekniikoista ovat vain aikaisempien paradigmojen tarkennuksia, tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ovat liitettävissä moniin käytössä oleviin liiketoiminnan johtamisen teorioihin (Lee 1980: 37, ks. myös George Jr 1972: xi–xii, Kajosmaa 2020b).

Kuten kuvio 1 esittää, johtamisen systematisointia seurasi johtamisen oikeuttamisen prosessi, jossa johtamisen uskottavuudelle hankittiin, osoitettiin ja saavutettiin hyväksyntä. Tieteellisen liikkeenjohdon edustajien ohella keskeisiä vaikuttajia johtamisen legitimoimisessa olivat mm. Henri Fayol, Luther Gulick, *Elton Mayo* ja *Chester Barnard*, joiden teokset hyväksyttivät ja vahvistivat entisestään johtajien oikeutta johtaa muita ihmisiä. Tärkeä henkilönä oli osaltaan myös Mary Parker Follett, joka ajatuksissaan korosti johtamisen inhimillisempää roolia. (Cunliffe 2014: 10–12, Wren 2005.) Mutta kuten tutkimuksessa tunnistetaan, vasta Mayon ihmissuhdekoulukunta tarjosi käännteentekevän vastavoiman tieteelliselle liikkeenjohdolle antaen kasvot inhimillisemmälle johtamiselle.

Taylorismin paradigmallisen valta-aseman perinyt ihmissuhdekoulukunta käänsi johtamistutkimuksen fokuksen työntekijöiden ja työn sosiaalisten tekijöiden tarkasteluun ollen merkittävä käännepointti johtamisen oppihistoriassa. Johtamisen inhimillistämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin osoitetusta mielenkiinnosta huolimatta johtamisen päämääränä pysyi yhä tuottavuuden parantamisessa työntekijöiden käyttäytymisen hallitsemisen avulla. (Cunliffe 2014: 10–12, Wren 2005.) Johtamisen legitimoimisen osalta ihmissuhdekoulukunta pystyi tarjoamaan johtamiselle jälleen näennäisesti hyväksyttävämmän oikeutuksen, jonka se näytti menettäneen tieteellisen liikkeenjohdon epäsuosion myötä.

Johtamisen systemoinnin ja legitimoimisen myötä johtaminen erotettiin organisaation muista toiminnoista ja asetettiin niiden yläpuolelle. Keskiössä johtamisen oikeuttamisessa ja sen muotoutumisessa erityiseksi ammatiksi oli johtamisesta luotu erityinen tietous. Tämä erotti johtamisen ammatin selvästi muista ammasteista ja teki selvän eron eri työtehtävien välille (Khurana 2007). Johtamisen ja muiden organisaation toimintojen välille luotua eroa ja etäisyyttä voidaan pitää olennaisena kontrollin ylläpitämiseksi. Kuten mm. taylorismin periaatteisiin kuului, työntekijät tekevät heille osoitetut työt ja johtajat johtavat heille organisaatioiden rationaalisessa suunnittelussa annetuilla työkaluilla. (Cunliffe 2014: 12, Kajosmaa 2020b, ks. Taylor 1913.) Siinä, missä johtamiselle tunnusomaiseksi tuli roolien eriteltävyys, johtaminen edusti näiden organisatoristen roolien staattisuutta ja pysyvyyttä – ts. hyvän työelämäsuhteen ylläpitämistä (Virtaharju 2021).

Kuvion 1 mukaisesti johtamisen systematisointia ja legitimoimista seurasi johtamisen managerialisoimisen ja ammattimaistamisen prosessit. Johtamisen managerialisoiminen voidaan yhdistää 1940-luvulta alkaneeseen managerialismin ideologian ja johtavan työväenluokan nousuun (ks. Locke & Spencer 2011, Klikauer 2013, Mayo 1933). Tämä johtamisbuumina tunnettu ajanjakso muutti pysyvästi yhteiskuntaa. Aikakauden myötä johtamisesta vakiintui tutunomainen termi ja siitä tuli oikeutettu sosiaalinen käytäntö sekä statusasema, jota sekä sosiaaliset että institutionaaliset normit lujittivat. Johtajien valta vakiintui ja heillä oli oikeus paitsi palkata, erottaa, kontrolloida ja käskää työntekijöitä, myös arvioida näiden suoriutumista tuottavuuden, tehokkuuden, voitontavoittelun ja yhteisen edun näkökulmista. (Cunliffe 2014: 12–13, Drucker 2008.)

1900-luvun puolivälin johtamisbuumin myötä voimistunut managerialismi nähdään tietynlaisen systemaattisen logiikan ohella paitsi ideologiseksi tavaksi olla ja toimia organisaatioissa, myös joukoksi rutinoituja käytäntöjä, joiden päämääränä on tehokkuuden parantaminen kontrolloinnin avulla (Deetz 1992: 222). Vanha-kantainen managerialismi osoitti johtajille selvät vastualueet, roolit ja oikeudet kapitalistisessa yhteiskunnassa. Managerialismin mukaisesti johtajat tukeutuvat

analyyttisiin, rationaalisiin ja tieteellisiin metodeihin pyrkiessään ratkaisemaan ongelmia tai parantamaan organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta. Sen myötä johtajat alettiin nähdä *kykenevinä* asiantuntijoina, joilla on valtuus toimia ja tehdä päätöksiä omistajien puolesta. (Cunliffe 2014: 12–13.)

Managerialismin uudemman tulemisen myötä sen ideologiset periaatteet omakuttiin maailmanlaajuisesti niin koulutuksessa, hallinnollisissa palveluissa kuin muissa julkisen sektorin organisaatioissa. Uusi managerialismi painotti johtamisen ensisijaisuutta, alaisten suoriutumisen seuraamista sekä taloudellisten että muiden asetettujen päämäärien saavuttamista. (ks. Locke & Spencer 2011, Klikauer 2013.) Uuden julkisjohtamisen opin ansiosta nämä piirteet levisivät yhä laaja-alaisemmin julkiselle sektorille. Julkisten organisaatioiden suorituskykyä, palveluita ja tuotantoa alettiin maksimoimaan liike-elämästä omaksutuilla keinoilla, kuten markkinaorientoitumisella, lisääntyneellä toimintojen sääntelyllä, toimintojen uudelleen järjestelyllä ja näyttöön perustuvalla päätöksenteolla. (Cunliffe 2014: 13–15, Deem & Brehony 2005: 220.)

Vastaavasti johtamisen managerialisoitumisen ohella tapahtunutta johtamisen ammattimaistamista voidaan tarkastella tukeutuen Foucault'n (1970) käsityksiin diskurssien ja tiedon vaikutusvallasta. Diskursseilla nähdään olevan valtaa, joka määrittää sekä instituutioiden käytäntöjä että niiden päämääriä ja tarkoituksia. Siinä, missä johtamiskurssien nähdään oikeuttaneen korkeakoulujen johtamisopetuksen, korkeakoulujen tuottamat pätevyudet oikeuttivat johtamisen ammatina. (Cunliffe, 2014: 15; Foucault 1970.)

Tähän käsitykseen nojaten voidaan nähdä, että sekä tieteellisen liikkeenjohdon että ihmissuhdekoulukunnan paradigma loivat perustan johtamisen tieteenalan ja ammatin oikeuttamiselle kehittämällä organisaatioiden johtamisesta erityisen asiantuntevuuteen pohjautuvan tiedon järjestelmän. Se tarjosi perustan niin korkeakoulujen virallisille johtamistutkinnoille, johtamiskäytännön järjestelmille kuin ammatillisille elimille säädellä ja kontrolloida johtamisen ammattiin pääsemistä ja evaluoida siinä toimimista. Huomionarvoista on, että vasta 1960–1970-luvuilla nähtiin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sekä kauppakorkeakoulujen maailmanlaajuinen ja laajamittaisempi kasvu, mikä jatkui aina viime vuosituhaten loppuun. 1960-luvulla alkaen johtamiskoulutuksen kasvua vauhditti myös yritysten sisäiset koulutusohjelmat sekä ulkoisten konsultointi- ja koulutusorganisaatioiden lisääntyminen. (Cunliffe 2014: 15, Khurana 2007.)

Sen lisäksi, että johtamiskoulutuksen ja -instituutioiden kehityssuunta ammattimaisti johtamista, se vakiinnutti johtamisen sosiaalisena muotona, mikä teki siitä yleisesti tavoitellun uran. Mainitut johtamisen kurssit ja koulutusohjelmat määrittävät yhä niin esihenkilötyöltä odotettavia ominaisuuksia, rooleja, toimintoja kuin

johtajalta edellytettäviä pätevyyskäsitteitä. Johtamisen koulutusohjelmien tarjoama käsitys johtamisesta pohjautuu kuitenkin paljolti yksinkertaistettuun olettamukseen johtamisesta ja todellisuudesta. Ne olettavat, että on mahdollista tunnistaa joukko universaaleja johtamisen rooleja, ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä, joita voidaan edelleen yleistää johtajiin ja organisaatioihin. Tämä on johtanut edelleen johtajan roolia, toimintoja ja työtä määrittäviin sekä yleistäviin malleihin, joihin koulutusohjelmat tukeutuvat pyrkimyksensä tuottaa tehokkaita johtajia. Nämä muodostuneet mallit osaltaan edistivät sitä konstruoitua perustaa, joka vakiinnutti johtamisen erityisenä ammattina, jolla on erityinen tiedon ja asiantuntemuksen järjestelmä. (Cunliffe 2014: 15, Hales 1986.)

Euroopassa syntyi 1980-luvun lopulla johtamistutkimuksen kriittisempi lähestymistapa, jossa valtavirran tutkimuksen ulkopuolelta omaksuttiin ideoita kriittisempään johtamisen tutkimukseen. Vasta kriittisen johtamistutkimuksen myötä johtamistutkimusta ja sen piiloteltuja merkityksiä alettiin todella asettaa kriittisen tarkastelun alaiseksi, minkä voidaan nähdä aloittaneen vallinneen johtamistutkimuksen horjuttamisen (eng. destabilization). Mm. filosofian, kulttuuriantropologian, sosiologian ja kielitieteen aloilta kumpusi perustavanlaatuisia ongelmia ja kysymyksiä johtamistutkimuksen ja -koulutuksen vallitsevasta tilasta. (Cunliffe 2014: 18–19.) Postmodernien suuntausten ohella kriittinen johtamistutkimus on vahvistanut asemaansa tutkimuskentässä (Alvesson & Deetz 2006, Fournier & Grey 2000, Reed 2006, Seeck 2012).

Johtamisen kehityskaaren mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan kriittisen johtamistutkimuksen traditiosta varhaisen ihmissuhdekoulukunnan osuutta johtamisen kehittämisessä. Vaikka tutkimukseen on omaksuttu mainittu näkemys johtamisen kehityskulusta, siinä ei sivuuteta yleisiä käsityksiä tieteen kehittämisestä. Johtamisen oppihistoriassa johtamisparadigmat ovat vaihtuneet suhteellisen taasisin väliajoin ja uusi paradigma on syrjäyttänyt vanhan paradigman.

Tieteen kehittymistä, paradigmallista muutosta ja johtamisteorioiden omaksuttamista on selitetty monin eri tavoin. Näistä teorioista tutkimuksessa korostuu Kuhnin (1994) teoria tieteen vallankumouksesta, johon myös tutkimuksessa esiin nostettu kritiikki johtamisesta on osaltaan yhdistettävissä. Kun vallitsevan paradigman kritiikki ja kyseenalaistaminen voimistuu, tieteessä tapahtuu edistysaskelia, mikä johtaa ennen pitkään vallitsevasta paradigmasta luopumiseen. Tilalle tulevan uuden paradigman käsitykset ja olettamukset luovat viitekehyksen tieteelliselle tutkimukselle aina siihen asti, kunnes sen perusolettamukset kyseenalaistetaan ja tieteessä siirrytään jälleen uuteen paradigmaan. Merkille pantavaa on, että vallitsevan paradigman kohtaama kritiikki kumpuaa sen ja valtavirran tutkimuksen ulkopuolisilta ajattelijoilta. (Kuhn 1994: 5–6, Seeck 2012.)

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET VALINNAT

Tieteellinen tutkimus pohjautuu aina johonkin tiettyyn tulkintaan ja näkemykseen ympäröivästä todellisuudesta. Sen ohella, että tässä luvussa osoitetaan tutkijan tekemät tieteenteoreettiset valinnat, tutkimus asemoidaan osaksi laajempaa tutkimusperinnettä ja tiedeyhteisöä. Teoreettiset valinnat osoittavat tutkimuksen yhtymäkohdat ja sitoumukset vallitsevaan teoriakeskusteluun sekä määrittävät näkökulman ja tavan käsitellä tutkimuskohdetta. Tutkimuksen teoria on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkimuksen keskeisten elementtien – tieteenfilosofian, tutkimusmenetelmien ja tutkimusilmiön – kesken. (Koivula 2022a: 3–5.)

Siinä, missä tutkimuksen tieteenteoreettinen paradigma muodostuu sosiaalisesta konstruktionismista ja sitä täydentävästä kriittisestä realismista, sosiaalisesti rakentuneeseen todellisuuteen voidaan liittää emansipaatiopyrkimys. Vastaavasti tutkimuksen teoriapohja muodostuu kriittisestä johtamistutkimuksesta, jonka alahaaroista tukeudutaan kriittiseen teoriaan ja ajatukseen diskurssista. Koska kriittisen johtamistutkimuksen agenda ohjaa tutkimusasetelmaa, sen ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta tärkeää.

2.1 Tieteenteoreettinen paradigma

Valtavirran johtamissuuntausten ja -tutkimuksen voidaan nähdä tukeutuvan pääosin yksinkertaistettuihin positivistisiin ja realistisiin taustaoletuksiin, joiden mukaan ihmiset toteuttavat itseään ja toimivat heistä riippumattomassa sosiaalisessa maailmassa. Kriittisessä johtamistutkimuksessa todellisuus nähdään usein monimutkaisempana. Onkin merkittävä ero ymmärtää johtaminen osana sosiaalista maailmaa, joka rakentuu jatkuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä ja jossa ihmiset ovat aina suhteessa muihin ihmisiin. (Cunliffe 2014: xvi.)

2.1.1 Tieteenfilosofiset valinnat ja olettamukset

Kuten Kant (2007: 127) on esittänyt, tieteellinen tieto pohjautuu joko tiedonhaluun, havaintokokemuksiin tai epäilyksiin. Ilman tieteellisesti tuotettua tietoa ymmärryksemme pohjautuisi vain aavistuksiin, uskomuksiin tai aikaisemmin tuotettuun tietoon, joka voi olla myös virheellistä. (Sirén ja Pekkarinen 2017: 2–3.) Tutkimuksen päämääränä on tarkastella aikaisemmin tuotettua tietoa pyrkien osoittamaan sen kyseenalaisuuksia kriittisen johtamistutkimuksen viitekehyksessä. Siinä, missä tutkimus pyrkii aikaisemman tiedon kyseenalaistamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen, tutkimuksessa tavoitellaan sekä aposteriorisen että emansi-
poivan tiedon tuottamista. Tutkimus lukeutuu aristoteeliseen tutkimustraditioon,

jossa pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkimusilmiöstä tukeutuen pääosin laadulliseen raportointiin. Näiden päämäärien mukaisesti todellisuus ja tieto nähdään sosiaalisesti konstruoituneina käsitysten kokonaisuuksina, joista tutkimuksella tavoitellaan laajaa ja mahdollisemman yksiselitteistä ymmärrystä. (Sirén ja Pekkarinen 2017: 3, 13.)

Tutkimukseen omaksuttu emansipatorinen tiedonintressi pohjautuu Habermasin (1987) teoriaan tiedonintresseistä. Hän pyrkii teoriallaan selittämään yhteiskunnan asettamia ehtoja tiedosta, tietämisestä ja tieteellisestä tutkimuksesta. Hän on tunnistanut kolme tiedonintressiä, joita ovat tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen tiedonintressi. Näistä tekninen tiedonintressi nähdään tunnusomaiseksi eritoten positivistisille luonnontieteille, joiden pyrkimyksenä on luonnossa ja yhteiskunnassa vaikuttavien rakenteiden, ilmiöiden ja instituutioiden ennustaminen ja hallitseminen. Hermeneuttinen tiedonintressi on tunnusomainen humanistiselle tieteille, joiden pyrkimyksenä on ymmärtää yhteiskuntaa ja siirtää tietoa eteenpäin. (Habermas 1987, Huttunen 2014, Lehtonen 2015.)

Nämä kaksi mainittua tiedonintressiä liittyvät yhteiskunnan kehittämiseen ja eri näisten objektien muodostamiseen. Emansipatorinen tiedonintressi liittyy sen sijaan kaikkiin ihmisten keskinäisiin suhteisiin sekä valtaan ja hallintaan. Se on yleinen sekä kriittisessä yhteiskuntatieteessä että filosofiassa. Sen pyrkimyksenä on vapauttaa ns. väärästä tiedosta ja perinteiden kahleista tuottaen tietoa, joka mahdollistaa vapautumisen niin rajoittavista ajattelutavoista, tiedostamattomista valtasuhteista kuin yhteiskunnallisesta pakotuksesta. Emansipatorisen tiedonintressin tuottamaa tietoa käytetään sekä ideologiakritiikkiin että itsereflektioon, joiden kautta pyritään havaitsemaan ja tulkitsemaan vallitsevien ideologioiden vaikutuksia ja lähtökohtia. (Huttunen 2014, Lehtonen 2015, Vilkkä 2012.)

Yleisesti kauppa- ja hallintotieteellisessä tutkimuksessa on tukeuduttu *tekniseen tiedonintressiin*. Se on juurtunut valtavirran johtamistutkimukseen. (Lehtonen 2015). Kun tutkimukseen on omaksuttu kriittisen tutkimuksen viitoittamana emansipatorinen tiedonintressi, tutkimuksessa erottaudutaan teknisen tiedonintressin ohjaamasta tutkimuksesta. Tämän nähdään mahdollistavan sekä yllättävien että informaatioarvoltaan merkittävämpien tulosten saavuttamisen (Lehtonen 2015). Tässä tutkimuksessa emansipatorinen tiedonintressi nivoutuu Mayon, Hawthorne-tutkimuksien ja ihmissuhdekoulukunnan perustan kautta nykypäivänä omaksuttuun käsitykseen johtamisesta ja sen lähtökohdista.

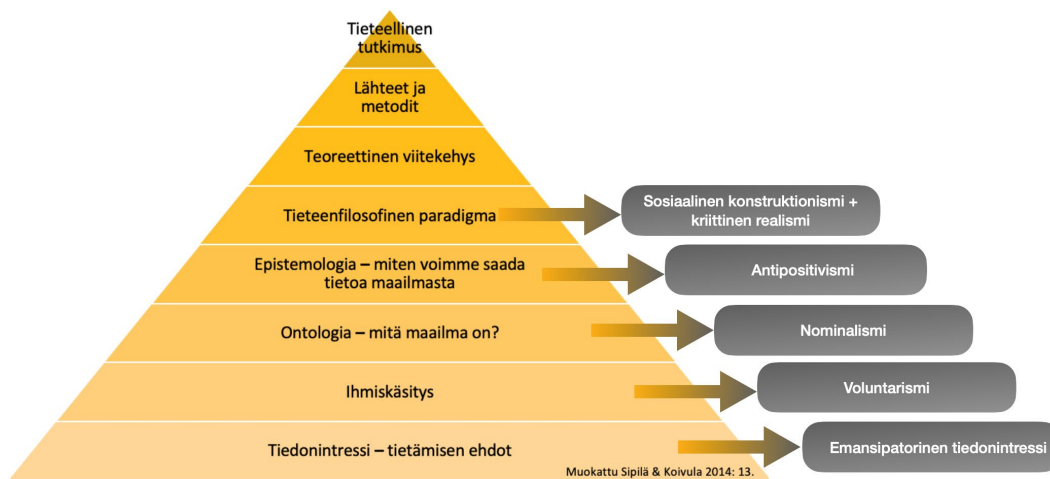
Osana tutkijan valintoja on tärkeä määrittää ontologiset ja epistemologiset valinnat sekä käsitys ihmisestä. Ontologinen valinta määrittää, miten tutkimuksessa ymmärretään tutkittavan kohteen ohelle kieli ja todellisuuden olemus. Ontologia eli todellisuuskäsitys määrittää, nähdäänkö todellisuus ihmismielen tuotteena vai

ihmisestä riippumatottomana. Ontologisia ääripäitä ovat *realismi* ja *antirealismi*, johon katsotaan kuuluvan niin nominalismi, idealismi kuin relativismi. (Burrell & Morgan 1979, Pynnönen 2015: 18, Rabetino 2021.)

Ontologisista näkemyksistä realismi tukeutuu objektivismiin, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus on itsenäisesti olemassa riippumatta ihmisistä ja heidän toimistaan. Ihminen ei osallistu sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen, vaan se nähdään konkreettisesti olemassa olevana ja kaikille samanlaisena. Vastaavasti ontologian toisessa ääripäässä, kuten nominalismissa, todellisuus koetaan ihmismielen ja tietoisuuden tuotteena. Sen mukaisesti jokaisella ihmisellä on paitsi oma todellisuus ja käsitykset myös omat nimitykset todellisuuden asioista. Tiede ja luodut keinotekoiset käsitteet ovat vain yksi keino jäsentää todellisuutta. (Burrell & Morgan 1979, Cunliffe 2014: 29, Pynnönen 2015.) Toisaalta subjektivismiin tukeutuvassa idealismissa nähdään, että sosiaaliset toimijat tuottavat todellisuutta sosiaalisessa kanssakäymisessä, jonka kautta myös ymmärrys ja näkemykset todellisuudesta voivat muuttua. Tähän ajatukseen tukeutuu sosiaalinen konstruktivisismi, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus on muodostunut rakentuneista representaatioista, joita ihmiset jakavat tietyssä kontekstissa. (Rabetino 2021.)

Epistemologisella valinnalla taas määritetään, kuinka ymmärrämme ja luomme tietoa maailmasta. Se määrittää ymmärryksemme paitsi siitä, miten tietoa on mahdollista tuottaa, myös siitä, mikä on tietoa ja mikä on totta. Epistemologian eli tiedonkäsityksen ääripäitä ovat positivismi ja antipositivismi. Luonnontieteille ominaisen positivismin mukaan todellisuuden tapahtumat ovat selitettävissä ja ennustettavissa havainnoimalla ja etsien säännöllisyyksiä ja kausaalisuuksia. Sen sijaan antipositivismin mukaan tieto luonteeltaan ennemmin suhteellista ja subjektiivista. Kun tieto perustuu ihmisten henkilökohtaiseen ymmärrykseen ja kokemuksiin, positivismin kaltainen yleistäminen ei ole mahdollista. (Burrell & Morgan 1979, Cunliffe 2014: 29, Pynnönen 2015.)

Kuten Pynnönen (2015) esittää, *ihmiskäsitys* ohjaa epistemologisten ja ontologisten käsitysten muodostumista. Ihmiskäsityksen valinnan kautta määritetään, kuinka ymmärrämme ihmisten suhteen paitsi sosiaaliseen ympäristöön myös muihin ihmisiin. Sen ääripäitä ovat determinismi ja voluntarismi. Deterministisen käsityksen mukaan ympäristön nähdään kontrolloivan ihmistä ja ihmisten ymmärretään olevan ympäristönsä tuotteita. Sen sijaan voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen ymmärretään aktiiviseksi toimijaksi, jolla on vapaa tahto. Tällöin ihmiset kontrolloivat ympäristöään ja luovat oman todellisuutensa. (Pynnönen 2015, ks. Burrell & Morgan 1979.) Kuten kuviossa 3 esitetään, nämä tieteenfilosofiset valinnat luovat perustan tutkimuksen tieteenfilosofiselle paradigmalle.



Kuvio 3. Tutkimuksen tieteenteoreettiset valinnat.

Kuvion 3 mukaisesti tässä tutkimuksessa sitoudutaan *voluntaristiseen käsitykseen ihmisestä, nominalistiseen käsitykseen todellisuudesta ja antipositivistiseen käsitykseen tiedosta*. Tutkimukseen on omaksuttu käsitys ihmisestä aktiivisena subjektina, jolla on vapaa tahto sekä yksilöllinen mieli ja tietoisuus. Ihminen luo itse todellisuutensa. Tämä käsitys ohjaa ontologiaan, jossa todellisuus ymmärretään sosiaalisena konstruktiona. Käsityksiä ja todellisuuksia on erilaisia ja ne ovat yksilön mielen ja tietoisuuden tuotteita. Näin ollen epistemologian mukaisesti ei ole yhtä ainoaa tietoa, vaan se ymmärretään subjektiivisesti rakentuneeksi. Tieto on ainutkertaista ja se on yksilöiden mielissä. Kun neuvottelemme sosiaalisesti rakentuvan todellisuutemme yksilöllisistä todellisuuksista ja tietoisuuksista, *diskurssit* tarjoavat siihen keskeisen keinon. (ks. Pynnönen 2015: 18–19.)

Tieteenfilosofisten lähtökohtien osalta tämä tutkimus poikkeaa näin valtavirran johtamistutkimuksesta. Kuten Rabetino (2021) huomauttaa, juuri positivismin ja realismin lähestymistapa ovat olleet liike-elämän tutkimuksen puolella lähes normi vielä 2000-luvun alussa. Tämän tutkimuksen kaltaiset tulkitsevat tutkimukset ovat tulleet hyväksyttymmiksi vasta viime vuosien aikana arvostetuimmissa liike-elämän julkaisuissa. Tulkitsevilla tutkimuksilla sosiaalinen todellisuus ymmärretään sosiaalisesti muodostuneeksi ja tutkittavia ilmiötä pyritään ymmärtämään ihmisten ilmiölle antamien tarkoitusten kautta. (Rabetino 2021.)

Kaiken kaikkiaan tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat lähestymistapaan, joka tutkimuksessa valitaan teorian muodostamiseen, tutkimusmenetelmiin ja data-analyysin (Saunders & Lewis 2018). Näiltä osin kriittisessä johtamistutkimuksessa tukeudutaan useimmiten idealistiseen, nominalistiseen tai relativistiseen ontologiaan sekä relationistiseen ja konstruktivistiseen epistemologiaan. Tätä kenttää voidaan kutsua kriittiseksi postmodernismiksi. (Rabetino 2021.)

2.1.2 Sosiaalinen konstruktionismi ja kriittinen realismi

Edellä mainittu ontologisten ja epistemologisten valintojen yhdistelmä muodostaa tutkimuksen tieteenfilosofisen paradigman, joka koostuu *sosiaalisen konstruktionismin ja kriittisen realismin triangulaatiosta*. Muodostuneessa paradigmassa sosiaalista konstruktionismia täydennetään kriittisen realismin emansipaatiopyrkimyksellä. (Sirén & Pekkarinen 2017: 5, 12.)

Sosiaaliseen konstruktionismiin tukeutuen todellisuus ymmärretään sosiaalisesti rakentuneeksi. Siinä, missä todellisuuden nähdään rakentuvan alati sekä ihmisten että ihmisten ja kontekstien keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa (Gergen 1999), todellisuus rakentuu myös diskursiivisessa vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann 1994). Tämän vuoksi todellisuudesta on monia eri käsityksiä, jotka ilmenevät todellisuuden erilaisina selitystapoina ja kertomuksina (Seeck 2012). Burrin (2003: 2–5) mukaan sosiaalisesta konstruktionismista on eroteltavissa neljä tunnusomaista ja yleisesti tunnustettua teemaa, joiden mukaisesti

1. tieto on rakentunut sosiaalisissa prosesseissa
2. sosiaalinen toiminta ja tieto kuuluvat yhteen
3. käsityksemme ovat relatiivisia eli sidonnaisia kulttuuriin ja historiaan
4. itsestäänselvydet tulee asettaa kyseenalaiseksi.

Yhteiskuntatieteellisenä teoriana sosiaalinen konstruktionismin keskeisiin käsitteisiin lukeutuu genealogia, habituaatio ja reifikaatio. Genealogialla käsitetään niin käsitysten, normien, sosiaalisten ilmiöiden kuin vallitsevien toimintatapojen historiallista rakentumista. Habituaatiolla käsitetään näihin genealogisesti rakentuneisiin käsityksiin ja sosiaalisiin ilmiöihin tottumista sekä reifikaatiolla habitoituneiden käsitysten vahvistumista ja periytymistä eteenpäin. Habituaation takia ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan ja toimimaan tietyllä tavalla ja habituoituneet käsitykset määrittävät siksi ihmisten toimintaa. (Sirén & Pekkarinen 2017: 7.)

Tieteenfilosofisena paradigmana sosiaalinen konstruktionismi voidaan nähdä konstruktivismiin alaisena suuntauksena. Konstruktivismissa tukeudutaan subjektiiviseen ontologiaan sekä maltilliseen relativismiin ja lähestymistavassa korostuu todellisuuden intersubjektiivinen luonne. Sen mukaisesti tietyn yhteisön omaksumat identiteettirakenteet ja ideologiset käsitykset ovat muotoutuneet historian saatossa nykyisen kaltaisiksi eivätkä ne perustu välttämättä vakiintuneisiin käytäntöihin. Konstruktivismiin mukaisesti sekä kokemukset että maailmasta saatava tieto tuotetaan yksilöiden keskinäisessä kanssakäymisessä intersubjektiivisesti. (Rantapelkonen & Koistinen 2016: 50, Sirén & Pekkarinen 2017: 6–7.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti todellisuutta rakennetaan ja ylläpidetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Siinä, missä rakennamme sosiaalista ja organisatorista todellisuutta myös diskurssien kautta, ne vaikuttavat tapoihimme ajatella ja toimia. Kielellä voi olla erilaisia merkityksiä eri ihmisille ja eri tilanteissa. Arkipäiväisessä keskustelussa kukaan ei hallitse näitä merkityksiä. Olemme koko ajan yhteydessä paitsi muihin ihmisiin myös kulttuuriin ja kieleen sekä menneisyyteen ja nykyisyyteen. Sosiaalinen todellisuus rakentuu näin jatkuvasti ihmisten toiminnan ja rutiinien kautta, mutta koska se vaikuttaa alati elämäämme, koemme sen objektiiviseksi. (Berger & Luckmann 1994: 61, Cunliffe 2014: 33.)

Kuten Cunliffe (2014) esittää, tämä lähtökohtainen eroavaisuus luo merkittävän eron valtavirran johtamistutkimukseen, jossa tukeudutaan usein realismin lähestymistapaan. Sen mukaan on olemassa ulkoinen ja ihmisistä riippumaton todellisuus, jonka kaikki voivat ymmärtää samalla tavalla ja jota voidaan kuvata ja josta voidaan luoda representaatioita kielen avulla. Realismin lähestymistavan vaikutus johtamiselle on, että johtajien viestintä nähdään alaisten vakuuttamisen taitona. Tämän viestinnän ja todellisuuskuvan omaksuminen sisältää epäsuoria oletuksia rationaalisuudesta ja vallasta, jotka ilmenevät jokapäiväisessä elämässämme suhteessa muihin. Realismin lähestymistavan nähdään sisältävän monia itsestäänselvyyksinä omaksuttuja käsityksiä. (Cunliffe 2014: 29–30.)

Osana tutkimuksen tieteenfilosofista paradigmaa sosiaalista konstruktionismia rikastutetaan *kriittisellä realismilla*. Sen myötä todellisuudesta saatavissa oleva tieto käsitetään sosiaalisesti rakentuneena, mutta todellisuus sellaisena kuin se ilmenee. Kriittisen realismin lähestymistavan mukaisesti maailmasta lohkaistuja kappaleita on mahdollista selittää tutkimuksella, joskaan niitä ei voida kokonaisuudessaan selittää laeilla eikä teorioilla. (Benton & Craib 2011: 120–121.) Kriittinen realismi itsessään voidaan ymmärtää relativismin ja realismin välimuotona, jossa näiden vastakkaisuuksien sijaan ymmärretään, että todellisuus on osaltaan yhteinen ja objektiivinen, mutta siihen suhtaudutaan samanaikaisesti kriittisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksessa kriittisen realismin liittämistä tieteenfilosofiseen paradigmaan perustele ennen kaikkea se, että se täydentää sosiaalisen konstruktionismin teemoja emansipatorisella ulottuvuudella. Siinä, missä kriittinen realismi pyrkii löytämään piilossa olevia rakenteita (Rabetino 2021), osana emansipaatiota käsitetään, että ihmisillä on mahdollisuus tarvittaessa muuttaa sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta. Sosiaalisen konstruktionismin ja kriittisen realismin triangulaatio mahdollistaakin sekä kriittisen että tulevaisuuteen suuntautuneen johtamistutkimuksen. (Sirén & Pekkarinen 2017: 8.) Tutkimuksen muodostetun tieteenfilosofisen paradigman suhdetta muihin paradigmoihin havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Tieteenfilosofinen paradigmakenttä.

Kuvion 4 mukaisesti kolme keskeistä tutkimusparadigmaa ovat positivistinen paradigma, realismin suuntauksia sisältävä paradigma ja sosiaalisen konstruktionismin paradigma. Positivismi kumpuaa pitkälti luonnontieteellisestä tutkimuksesta ja sen parissa käsitetään, että ainoastaan mitattavissa olevat asiat lasketaan tieteksi. Myös tieteellinen realismi tukeutuu luonnontieteellisen maailmankatsomukseen ja sen mukaan on mahdollista, että mitattavasta maailmasta on kerättävissä objektiivista tietoa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus on taas riippuvainen yksilöistä. Todellisuus on yksilöiden tulkintoja, jota kieli välittää. Tieto on luotu ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä. (Koivunen 2021.)

Siinä, missä paradigmoilla on erilaiset mielenkiinnon kohteet, kriittisellä realismilla ja sosiaalisella konstruktionismilla on tutkimuksessa omat erityispiirteensä. Kriittisen realismin mielenkiinnon kohteina nähdään faktuaaliset tosiasiat ja sen näkökulmaan tukeudutaan, kun tutkimuksessa pyritään denaturalisoimaan itsensänselvyysinä omaksuttuja käsityksiä historiasta. Sen sijaan tulkinnallisena paradigmatena sosiaalinen konstruktionismi pyrkii yleistyksen sijaan tulkitsemaan dataa, joka on kerättävissä mm. teksteistä. Siinä, missä sosiaalisen konstruktionismin käsityksen mukaisesti data on kielen ja kulttuurin representaatio, nähdään diskurssianalyysi tarkoituksenmukaiseksi liittyy tutkimukseen. Se mahdollistaa myös ajatuksen, ettei kaikki ymmärrä kieltä samalla tavalla. (Koivunen 2021.)

Sosiaalisen konstruktionismin ja kriittisen realismin triangulaatio mahdollistaa sekä *selittävän että tulkitsevan tutkimustradition yhdistämisen*. Näin sosiaalisen konstruktionismin tulkitsevaan järjeistämiseen voidaan liittää kriittisen realismin kontekstuaalinen selittäminen. (Rabetino 2021). Niinpä muodostettu tieteenfilosofinen paradigma mahdollistaa tutkimuksessa paitsi tapaustutkimuksen mallin myös selittävän ja tulkitsevan lähestymistavan yhdistämisen sekä erilaisten tulkintamenetelmien hyödyntämisen.

2.2 Kriittisen johtamistutkimuksen (CMS) näkökulma

Johtamistutkimuksen pyrkimyksenä on yleensä johtamiskäytäntöjen ja organisatioiden toiminnan parantaminen tieteellisin menetelmin. Valtavirran johtamistutkimukselle on ominaista, että johtamista tarkastellaan usein vaikuttavuuden ja tehokkuuspyrkimyksien kautta ja johtamistiedolla nähdään olevan merkitystä ainoastaan johtajille. Siihen on vakiintunut käsitys johtamisesta sosiaalisesti tärkeänä teknisenä toimintana, joka pyrkii toimimaan niin työnantajien, -tekijöiden kuin yhteiskunnan etujen mukaisesti. (Alvesson & Willmott 1992: 1–2.)

Kriittinen johtamistutkimus asettaa kyseenalaiseksi johtamiseen omaksutun ongelmattoman ja itsestään selvän hyvyyden ja puolueettomuuden (Alvesson & Willmott 1992: 1–2). Kriittisyydellä pyritään valottamaan ns. johtamisen pimeää puolta ja kyseenalaistamaan positivistista johtamistutkimusta. Kriittisen tutkimuksen päämääränä on antaa ääni valtavirrasta poikkeaville puheenvuoroille ja paljastaa johtamisessa ilmenevää vallankäyttöä osana laajempaa sosiopoliittista kontekstia. Kriittinen tutkimus pyrkii esittämään poikkeavan näkemyksen vallitsevasta sosiaalisesta järjestyksestä. (Alvesson & Spicer 2012, Pynnönen 2015: 20.)

Kriittisessä johtamistutkimuksessa valtavirran perinteinen ajattelutapa nähdään ongelmalliseksi, koska se nojautuu usein yksinkertaistaviin käsityksiin todellisuudesta ja ihmisistä. Haastamalla valtavirran johtamistutkimukseen itsestäänselvyyksinä omaksutut näkemykset mm. *voitontavoittelusta, tehokkuuspyrkimyksestä, johtamisen oikeuttamisesta ja johtamisen teknisestä käsityksestä*, kriittinen johtamistutkimus pyrkii paljastamaan vakiintuneen ja kapea-alaisen ajattelutavan haitallisia vaikutuksia sekä yksilölle että yhteiskunnalle (Cunliffe 2014: 3–4). Kriittisen johtamistutkimuksen emansipatorinen pyrkimys kyseenalaistaa valtavirran johtamistutkimuksen instrumentaalisen ja näennäisesti objektiivisen suhteen johtamisen tutkimukseen (Alvesson & Willmott 1992: 1–2).

Kriittisen johtamistutkimuksen perusolettamuksena on, että valtavirran johtamisteoriat ja -käytännöt hyödyttävät järjestelmällisesti tiettyjä intressejä ja ryhmiä, mistä syystä ne ajavat muiden ryhmien ja intressien yli (Alvesson, Bridgeman & Willmot 2009). CMS:n päämääränä on paljastaa johtamisessa hallitsevat valtasuhteet ja yhdistää ne makrotasolla ideologiseen ja institutionaaliseen yhteyteen. Sen kriittisyys kohdistuu haitalliseksi miellettyihin tekijöihin johtamisessa ja organisaatioissa. (Alvesson ja muut 2009, Alvesson & Spicer 2012, Pynnönen 2015.)

Siinä, missä kriittisen johtamistutkimuksen lähtökohtana on näkemys vallankäytöstä ja muiden näkemysten alistamisesta, sen tutkimusagendalla on tarkastella, kuinka kielellisten käytäntöjen kautta alistussuhteita muodostuu, ylläpidetään, uudistetaan ja legitimoidaan. Juuri diskursiivisella kielenkäytöllä konstruoidaan

käsityksiä siitä, mikä on tärkeää ja mikä epäolennaista. Dominoivat diskurssit, vaiennetut äänet, diskurssien legitimointi ja valtasuhteet ovat kriittisen tutkimuksen keskeisiä intressejä. (Fairclough 1993, Pynnönen 2015: 20.)

Kriittisen johtamistutkimuksen suuntausten jakaman lähtökohdan mukaisesti organisatorista todellisuutta ei nähdä objektiivisena, itsestään selvänä, saati ihmisiä määrittävänä rakenteena, joka olisi paikasta tai ajasta riippumaton (Huhtala 2006: 79). Sen sijaan todellisuus käsitetään sosiaalisena rakennelmana, jonka muodostumisessa diskursseilla on tärkeä rooli (Alvesson & Deetz 2006: 256). Siinä, missä johtamiskirjallisuus ja -tekstit ovat osa tätä diskurssia, ne määrittävät osaltaan, miten ihmiset keskustelevalt organisaation kielipeleissä ja miten he asemoituvat organisaatiossa (Juuti 2006: 15, Seeck 2012: 32–33).

Niinpä kriittinen johtamistutkimus haastaa vallitsevat käytännöt, itsestään selvinä omaksutut käsitykset ja status quon tukeutuen kriittisiin teorioihin (Rabetino 2021). Tässä tutkimuksessa kriittisen johtamistutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä asetutaan *kriittisen teorian* (eng. Critical Theory) näkökulmaan. Siinä, missä kriittisessä teoriassa (CT) tukeudutaan tieteenteoreettisista lähtökohdista nominalistiseen käsitykseen todellisuudesta, antipositivistiseen käsitykseen tiedosta ja voluntaristiseen käsitykseen ihmisestä, tutkimuksen tieteenfilosofinen asemoituminen tukee tätä valintaa. (ks. Burrell & Morgan 1979, Pynnönen 2015.) Tutkimuksessa kriittisen teorian pyrkimyksenä on ihmissuhdekoulukunnan perustan ja johtamisen ydinsisällön paljastaminen sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat. Toisin sanoen sen tavoitteena on tutkimuksessa tarjota emansipaatiota.

Alvesson & Willmott (1992) esittävät, että kriittisten johtamistutkijoiden mielenkiinto kriittiseen teoriaan on kummunnut pettymyksestä valtavirran johtamiskäytäntöihin ja -teorioihin. Johtaminen on koettu CMS-orientoituneiden tutkijoiden parissa liian arvokkaana toimintana ja tutkimusalana jätettäväksi ainoastaan valtavirran johtamistutkimuksen varaan. Sen sijaan johtamiseen omaksutut teknokraattiset ja tekniset ihanteet, jotka ohjaavat keskittymään suppeasti vain johtamisen välineisiin ja niillä saavutettavien tulosten parantamiseen, ovat itsessään riittävä syy edistää kriittistä tutkimusta. (Alvesson & Willmott 1992: 3–4.) Osaltaan kriittinen tutkimus tähtääkin tutkijoiden itsereflektioon osoittaen ne epäkohdat, joihin tulee kiinnittää huomiota (Puranen 2022).

Habermasin (1971, 1974) ajatuksiin tukeutuen kriittisen johtamistutkimuksen päämääränä on haastaa valtavirran johtamiskäytäntöjen ja -teorioiden hegemonia, johon ihmiset yhteiskunnassa ja organisaatioissa alistuvat. Siinä, missä CMS haastaa käsityksen johtamiskäytäntöjen ja -teorioiden puolueettomuudesta, se kyseenalaistaa objektiivisuuden myytin pyrkien emansipoimaan johtamiseen omaksuttuja perusolettamuksia. (Alvesson & Willmott 1992: 4–5, ks. Habermas 1971,

1974.) Kriittinen teoria kyseenalaistaa paitsi representaatioiden vapaan ja autonomisen muodostumisen, myös mielikuvan ammattimaisesta johtamisesta, jossa korostetaan objektiivisten ja puolueettomien tekniikoiden asiantuntevaa käyttämistä (Alvesson & Willmott 2011: 10, 92–93).

Kriittisen johtamistutkimuksen keskeisenä ajatuksena on saattaa piilosta parras-valoihin johtamiseen ja sen toimintoihin liittyviä näkökulmia, taustatekijöitä ja intressejä, jotka saattavat jäädä muuten huomiotta. Siinä, missä monilla eri ryhmillä on vahva intressi olla mukana johtamiskeskustelujen ja -käytäntöjen kehittämisessä sekä muokkaamisessa, kriittisellä tutkimuksella on tärkeä tehtävä tarkastella niitä sellaisten äänten suhteen, jotka tukahtuvat joko dominoivien äänten alle tai jotka eivät ole päässeet ääneen vielä lainkaan. (Alvesson & Willmott 1992: 5–6, 9–10, Steffy & Grimes 1992.) Sen päämääränä on siten tarjota poikkeavia lähestymistapoja valtavirran tutkimukseen ja aktivoida keskustelua, joka voisi ohjata ajattelun uuteen, toivottuun suuntaan (Alvesson & muut 2009: 1–2).

2.2.1 Sukellus kriittiseen johtamistutkimukseen

Monet koulukunnat ovat pyrkineet historian saatossa kyseenalaistamaan johtamiseen omaksuttuja valtasuhteita. Näiden pyrkimysten nähdään kerääntyneen 1990-luvun taitteessa jälkistrukturalismin ja postmodernismin käsitteiden alle. Siinä, missä niiden kriittinen ajattelu kehittyi johtamisen tutkimuskentässä, ne alkoivat sekä täydentää että haastaa aiempia kriittisen tutkimuksen perinteitä – yhdistyen lopulta kriittisen johtamistutkimuksen yläkäsitteen alle. (Alvesson & muut 2009.) Vaikka kriittisen johtamistutkimuksen ilmiön syntyminen on liitetty usein Alvessonin ja Willmottin vuonna 1992 julkaistuun teokseen *Critical Management Studies*, voidaan kirjan ilmestyminen nähdä ennemmin vallinneena ongelmatisoimisen prosessina kuin perustavanlaatuisena hetkenä kriittisen johtamistutkimuksen syntymisessä (Alvesson & muut 2009: 5–6, Burrell 2009).

Kriittinen johtamistutkimus yhdistää niin johtamisen historiallista, filosofista, sosiologista kuin kriittistä tutkimusta. Sen teoriapohja kumpuaa paljolti Frankfurtin koulukunnan ja sen edustajien, kuten Habermasin (1971, 1974) ja Horkheimerin (1976), ajatuksista. Se ei ole rajoittunut vain tiettyyn teoreettiseen lähestymistapaan, vaan sen suuntaukset voivat pohjautua kriittisen teorian ohella mm. kriittiseen realismiin, jälkistrukturalismiin tai työprosessiteoriaan. Mainitut neljä lähestymistapaa voidaan nähdä kriittisen tutkimuskentän vaikuttavimpina teorioina, mutta nekin eivät ilmennä kenttää kokonaisuudessaan. Näiden lisäksi kriittisen johtamistutkimuksen kentässä on tukeuduttu mm. postmodernismiin, Foucault'laisiin tulkintoihin, kielitieteeseen ja radikaalin humanismin paradigmaan. (Alvesson & muut 2009: 2, 5, Alvesson & Willmott 1992: 2–5, Cunliffe 2014: 20.)

CMS-koulukunnan monitieteellisistä ja pluralistisista lähtökohdista huolimatta siitä on tunnistettavissa kolme tunnusominaista teemaa. Ensimmäisen johtoajatuksen mukaan *todellisuus on harvoin sellainen, kuin uskomme sen olevan*. Siinä, missä johtamissuuntausten pyrkimyksenä on ollut poikkeuksetta tehdä johtamisesta tieteellisempää, rationaalisempaa ja systemaattisempaa, ne ovat tuottaneet johtamisteorioiden, -periaatteiden, -mallien ja -tekniikoiden tietokokonaisuuden, joka pohjautuu sekä realistiseen ontologiaan että funktionalistiseen ajattelutapaan. CMS haastaa vallitsevan johtamistutkimuksen status quon. Sen sijaan, että se omaksuisi em. käsityksen jäsennellystä ja ihmisistä riippumattomasta todellisuudesta, sosiaalisen todellisuuden käsitetään muovautuvan ja rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Niinpä yhteiskuntaa, saati organisaatioita, ei mielletä jo olemassa olevina rakenteina, vaan niiden ymmärretään muotoutuvan jatkuvassa vaikutuksessa. (Cunliffe 2014: 20–21.)

Käsitys todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta johtaa siihen, että mieltämiemme tosiasioiden ohella myös luomamme teoriat ja käsitykset ovat rakentuneet sosiaalisessa vaihdannassa. Kuten kaikilla ihmisillä, myös tutkijoilla on omat kontekstisidonnaiset tavat ja mallit asioiden järjeistämiseksi. Tämä luo ristiriidan, koska yksinkertaistettu ja ns. objektiivinen akateeminen malli on usein omaksuttu totena. Siinä, missä pyrimme etsimään johtamismalleissa tunnistettuihin kategorioihin sopivia käyttäytymismalleja, käsityksemme sekä johtamisesta että organisaatioista ovat suodattuneet ja vahvistuneet tiettyjen mallien kautta. Johtajia arvioidaan sen perusteella, sopiiko he johtamismalliin, käyttäytyvätkö he roolissaan oikein ja onko heillä määritelty pätevyys. Kriittinen johtamistutkimus haastaa näitä vallitsevia kategorioita, teorioita ja käytäntöjä. Sen päämääränä on pyrkiä paitsi vaihtoehtoiseen käsitteellistämiseen (eng. conceptualization), myös selvittämään vallitsevien käytäntöjen haitallisia vaikutuksia. (Cunliffe 2014: 21.)

Toisen johtoajatuksen mukaa *kaikki on poliittista*. Siinä, missä käsitys kumpuaa foucault'laisista ajatuksista todellisuuden ja subjektien rakentumisesta, tämä käsitys liittyy ajatukseen diskursiivisistä ja ei-diskursiivisistä käytännöistä. Diskursiiviset käytännöt – puhetapa, teksti ja ajattelutapa – sekä toisaalta ei-diskursiiviset käytännöt – institutionaaliset rakenteet, sosiaaliset käytänteet ja tekniikat – säätelevät sitä, mitä miellämme normaaliksi ja mitä epänormaaliksi. Emme kuitenkaan usein tiedosta tätä normalisointiprosessia, koska olemme myös itse sen tuotteita. (Cunliffe 2014: 21, Foucault: 1970, 1974.)

Foucault'laisten ajatusten myötä kriittiseen johtamistutkimukseen on omaksuttu ymmärrys diskurssien voimasta. Diskurssit vaikuttavat sekä instituutioiden taroituksiin että toimintaan. Ne määrittävät sen, mitä pidetään ”oikeana” tietona, mitä ”oikeina” standardeina ja keitä ”oikeina” asiantuntijoina. Siinä, missä tämä

erottelee tietyt ideologiat, sosiaaliset rakenteet, institutionaaliset käytänteet ja ryhmät, jotka sääntelevät, kuka voi puhua muiden puolesta ja kuka voi kontrolloida merkityksiä, Foucault'n ajatusten mukaisesti kaikkea tulee pitää poliittisena. Foucault'n ajatuksiin tukeutuvan tutkimuksen agendana on tutkia valtasuhteita sekä kurin ja kontrolloinnin muotoja osana organisaatiota ja sen suhteita. (Cunliffe 2014: 22, Foucault 1970, 1974, ks. Alvesson & muut 2009, Seeck 2012.)

Kriittisessä johtamistutkimuksessa politiikan tunnistetaan liittyvän vahvasti organisaatioiden ohella myös kapitalismiin ja työhön. Kriittisen teorian ohella mm. työprosessiteorioiden avulla on mahdollista tarkastella kontrolloinnin muotoja, jotka etuoikeuttavat tiettyjä ryhmiä toisten kustannuksella ja jotka saavat aikaan tiettyjen ryhmien dominanssin. Huomionarvoinen CMS-tutkimuksen tunnistama epäkohta on, kuinka työntekijöiden nähdään alistuvan omaan sortamiseensa hyväksyen sen normaalina käytänteenä. (Cunliffe 2014: 22–23.) Tässä suhteessa johtamiseen omaksuttua johtajien kontrollia työntekijöistä on selitetty mm. työn systemaattisella yksinkertaistamisella, jonka myötä työntekijät ovat tarvittaessa helpposti korvattavissa (ks. Marglin 1990).

Kolmantena johtoajatuksena kriittisessä johtamistutkimuksessa on *epäily*s. Kriittinen johtamistutkimus näkee valtavirran tutkimuksen managerialistisena ja harvoja etuoikeuttavana. Epäilyksiä herättää myös valtavirran tutkimuksen reduktionistisuus, joka ilmenee oletettuun rationaalisuuteen perustuvina pyrkimyksinä yksinkertaistaa monimutkaisia, poliittisia, ideologisia ja sosiaalisia prosesseja joukoksi periaatteita, tekniikoita ja rooleja. Kun sosiaalinen ja organisatorinen todellisuus ymmärretään sosiaalisesti rakentuneena ja luonnostaan poliittisena ja ideologisena ilmentymänä, CMS tarjoaa perustan kriittiselle ajattelulle ja itsestään selvinä pidettyjen ”tosiseikkojen” haastamiselle. (Cunliffe 2014: 24.)

Nämä kolme kriittisen johtamistutkimuksen tunnusomaista teemaa voidaan nähdä ilmenevän sen tutkimuskentässä, jota kuvastaa (Alvesson 2008: 8–11, Alvesson & muut 2009: 14, viitattu Kajosmaa 2020b):

1. vallitsevien, kyseenalaistamattomien ja haitallisiksi koettujen identiteettien, intressien, instituutioiden ja ideologioiden kyseenalaistaminen
2. pyrkimys tarjota emansipaatioita ja inspiroida etuoikeudettomien tai enemmistön edun mukaista sosiaalista reformia
3. johtamisessa ja organisaatioissa vallitsevien negatiivisten sekä itsestään selvinä omaksuttujen ja dominoivien rakenteiden, valtakäytäntöjen ja oletusten kumoaminen
4. kunnioitus sekä johtajien että työntekijöiden työtä ja elämäntilanteita kohtaan nykyaikaisissa organisaatioissa.

2.2.1.1 CMS:n ominaispiirteet ja tutkimusagenda

Kriittiselle johtamistutkimukselle ominaista on pureutua niihin johtamisen ja organisaatioiden piirteisiin, joita voidaan pitää kielteisinä ja haitallisina. Kriittisen johtamistutkimuksen perustassa nähdään, että nykymuotoisilla johtamisen muodoilla ja organisaatioilla on monia negatiivisia vaikutuksia paitsi yhteiskuntaan myös ihmisiin. CMS hylkää näkemyksen, että organisaatiot olisivat rationaalisia välineitä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi ja että ne tyydyttäisivät ihmisten perustavanlaatuisia tarpeita. (Alvesson & muut 2009: 7–8.)

Valtavirran omaksumien teorioiden ja käytäntöjen nähdään pitävän yllä taantumuksen tilaa. Ne näyttäytyvät nykyaikaan vakiintuneina hyväksikäytön ja alistamisen muotoina, jotka suosivat systemaattisesti tiettyä ryhmää tai intressiä alakynnessä olevien kustannuksella. Tämänkaltaisen järjestelmällinen epäarvoisuus ja puolueellisuus on vahingollista emansipatorisille mahdollisuuksille – kaikkien ryhmien keskuudessa. (Alvesson & muut 2009: 7–8.)

Kriittisen johtamistutkimuksen tunnusomaisiksi piirteiksi nähdään denaturalisaatio (eng. de-naturalization), suorituskeskeisyyden kyseenalaistaminen (eng. non-performativity) ja refleksiivisyys (eng. reflexivity) (Fournier & Grey 2000, Grey & Willmott 2005). *Denaturalisaatiolla* pyritään osoittamaan, ettei organisaattorinen todellisuus ole luonnostaan olemassa oleva, vaan sosiaalisesti rakentunut. Mistä tahansa ilmiöstä voi muodostua itsestäänselvytenä omaksuttava käsitys, joka saa oikeutuksensa asian väistämättömyydestä tai luonnollisuudesta ja mitä perustellaan mm. vakiintuneena sosiaalisena käytäntönä. Denaturalisaatiolla pyritään purkamaan itsestäänselvydeksi muodostunut käsitys palauttamalla se luonnolliseen tilaan. (Alvesson & muut 2009: 9–10, Fournier & Grey 2000.)

Suorituskykykeskeisyyden kyseenalaistamisella haastetaan johtamisessa vallitseva tehokkuusajattelu erityisesti siltä osin, kun se muovaa ja vahvistaa johtamisen päätöksentekoprosessia. Useimmat valtavirran johtamisteoriat painottavat kaiken muun ylitseajavaa tehokkuusajattelua, jonka pyrkimyksenä on maksimoida tuotto. (Alvesson & muut 2009: 9–10, Fournier & Grey 2000: 17.) Kriittinen johtamistutkimus kyseenalaistaa suorituskykykeskeisyyden kuitenkin vain siltä osin, kuin se on tiedon yksinomaisena fokuksena (Alvesson & muut 2009: 12).

Refleksiivisyydellä käsitetään kriittisen johtamistutkimuksen pyrkimys tunnistaa valtasuhteet, jotka vaikuttavat tietoisuuden tuottamiseen johtamisesta ja organisaatioista. Se pyrkii siten luomaan tutkimuskentän, joka – kriittisten käytäntöjen, ontologian ja epistemologian kehittämisen ohella – torjuu johtamista määrittävää tehokkuusajattelua ja osoittaa sosiaalisen maailman ja tietoisuuden olevan sosiaalisesti rakentuneita. (Spicer, Alvesson, Kärreman 2007: 4–5.)

Niin ikään kriittiseen teoriaan tukeutuvan CMS:n tutkimusagendasta on tunnistettavissa keskeiset painopistealueet. Ensinnäkin, osana sen tutkimusagendaa on kehittää johtamis- ja organisaatiotekniikoiden ja -prosessien *subjektiivisempaa näkökulmaa*. CMS:n ymmärtämä todellisuus näyttäytyy epävarmempana ja mielivaltaisempana kuin valtavirran johtamisteorioissa ja -suuntauksissa (ks. Burrell & Morgan 1979). Se kyseenalaistaakin käsityksen, että tiedon produktiot, saati tekniikat voisivat ilmentää todellisuutta ja luoda siitä tehokkaan toiminnan objektin. (Alvesson & Willmott 1992: 11–12.)

Toiseksi, kriittisen johtamistutkimuksen agendasta tunnistetaan pyrkimys kyseenalaistaa moderniin sosiaaliseen järjestykseen omaksuttuja *itsestään selvinä pidettyjä käsityksiä ja ideologioita*. Se pyrkii denaturalisoimaan niitä seikkoja, jotka ovat muodostuneet luonnollisiksi ja ongelmattomiksi. Tämä voidaan ymmärtää vastapainona diskursiiviselle sulkemiselle, jossa jäädytetyt diskurssit avataan uudelleen tarkasteltaviksi. Tässä suhteessa asiantuntijakulttuurit, kuten johtamisen ammattiin erikoistuminen, voidaan ymmärtää sosiaalisesti muotoutuneina hiljaisuuksina, jotka tukahduttavat mahdolliset muut diskurssit. Kriittisen teorian tehtävänä on tämän hiljaisuuden rikkominen ja uusien kriittisten puheenvuorojen herättäminen. (Alvesson & Willmott 1992: 12, Power & Laughlin 1992.)

Kolmanneksi, kriittiselle johtamistutkimukselle on ominaista pyrkimys paljastaa epäsymmetrisiä valtasuhteita. Erityisesti organisaation ylimmällä johdolla nähdään olevan rutiiniluonteinen etuoikeus päätöksenteon ohella määrittää ja muovata paitsi organisaation agendoja, myös sen yksilöiden tarpeita ja sosiaalista todellisuutta. Kriittisen teorian pyrkimyksenä on osoittaa dominoivan eliitin rooli osana todellisuuden määrittämistä ja emansipatorisen muutoksen rajoittamista. Haastamalla eliitin rakenteiden rationaalisuuden kriittinen teoria pyrkii vähentämään muihin ryhmiin kohdistuvia haitallisia vaikutuksia, jotka syntyvät, kun johtamisen eliitti määrittää yksipuolisesti organisaation todellisuutta muodostavat diskurssit ja käytännöt. (Alvesson & Willmott 1992: 11–12.)

Neljänneksi, CMS:n agendalle ominaista on haastaa käsitys *yhteisymmärryksen ja yhteisten intressien puolueettomuudesta*. Vaikkei kriittisen teorian perustassa jaeta perinteistä marxistista käsitystä työntekijöiden ja pääoman etujen välillä valitsevasta kiinteästä yhteydestä, saati niiden väistämättömästä ristiriidasta, nähdään yhteiset intressit usein voimakkaasti puolueellisiksi. Näin kriittisessä teoriassa kiinnitetään huomiota organisaatioiden ja yhteiskunnan piileviin sosiaalisiin konflikteihin ja ristiriitoihin. (Alvesson & Willmott 1992: 13–14.)

Viidenneksi, agendalleen tunnusomaisesti CMS korostaa sekä *kielen että kommunikatiivisen toiminnan keskeisyyttä*. Sen lisäksi, että se ilmenee kaikissa aiemmin mainituissa tutkimusagendan kohteissa, se muodostaa itsessään tärkeän

painopistealueen tutkimukselle. Kriittiseen teoriaan tukeutuen on mahdollista tarkastella organisaatiossa vaikuttavia kommunikaatioprosessia vääristäviä voimia. Kommunikatiivisen toiminnan ohella kriittisen johtamistutkimuksen mielenkiinto on eritoten kielessä ja sen diskursiivisessa ulottuvuudessa. Kieli ymmärrettään historiallisesti rakentuneiden intressien ulottuvuuksien haltijaksi, joka osallistuu taustalla niiden muodostamiseen. Kriittinen teoria – rikastettuna jälkistrukturalismilla – pyrkii emansipoimaan kielessä vallitsevia representaatioita ja haastamaan dominoivat tavat sosiaalisen todellisuuden esittämisessä. (Alvesson & Willmott 1992: 14–15.)

Yhtenä tärkeimpänä kriittisen johtamistutkimuksen kontribuutiona voidaan pitää sen osoittamaa kritiikkiä *johtamisen teknisistä ja itserajoittavista käsityksistä*. Johtamistutkimus eritoten Yhdysvalloissa tukeutuu merkittävältä osin tiedon positivistisiin ja teknisiin käsityksiin, minkä nähdään johtavan kapea-alaisiin ja hajanaisiin selitystapoihin. Nämä selitystavat syrjäyttävät muita mahdollisia selitystapoja. Tässä suhteessa kriittisen teorian nähdään tarjoavan reflektiivisen ja laaja-alaisen tilan tiedolle ja menetelmille, jotka haastavat vallitsevat käsitykset sekä tieteestä että teknologiasta. (Alvesson & Willmot 1992: 15, Steffy & Grimes 1992.)

Niin ikään yhdeksi sen merkittäväksi kontribuutioksi nähdään kritiikki johtamiseen liittyvästä vallasta ja ideologisuudesta. Kriittinen teoria korostaa, että vallalla ja ideologioilla on suurin merkitys alueilla, joissa niiden olemassaoloa ei aina tunnusteta. On tärkeä tunnistaa, kuinka kieli ja kommunikatiivinen toiminta tuottavat ja toistavat itsestäänselvyytenä omaksuttua todellisuutta asettaen etusijalle tiettyjä intressejä, ja esittäen samalla sosiaalisen todellisuuden selvänä ja luonnollisena. (Alvesson & Willmot 1992: 15–16, Deetz 1992.)

Kriittisen teorian kontribuutiona nähdään myös rohkaiseminen utopistiseen ajatteluun, jonka pyrkimyksenä on tarjota vallitsevaa johtamiskäytäntöä haastavia ideoita ja konsepteja. Kyseenalaistamalla vakiintuneita käytäntöjä ja tarjoamalla niille vaihtoehtoja on mahdollista sekä uudistaa että heikentää vakiintuneita ajattelutapoja. Selkeiden vastakohtaisuuksien esittäminen voi saada aikaan kriittistä itsereflektiota. Samoin se voi inspiroida ja johtaa kriittisesti tiedostavampiin johtamis- ja organisaatiokäytäntöihin. (Alvesson & Willmot 1992: 16–17.)

Kriittiseen teoriaan tukeutuvan kriittisen johtamistutkimuksen nähdään yhdistävän sekä empiiristen että filosofisten tutkimusmuotojen vahvuudet. Siinä, missä sen empiirinen elementti pyrkii kehittämään niin johtamisteorioita, -käytäntöjä kuin nykyaikaista yhteiskuntaa, sen filosofinen elementti pyrkii varmistamaan, että itsestäänselvyytenä omaksuttua todellisuutta johtamisesta tutkitaan kriittisesti ja että politiikan ja tieteen välillä vallitseva oppositio haastetaan ja puretaan. (Alvesson & Willmott 1992: 17.)

2.2.1.2 Tutkimuksen (mikro)emansipaatiopyrkimys

Emansipaation konseptin juuret ovat kriittisessä teoriassa ja Frankfurtin koulukunnassa. Kriittisessä johtamistutkimuksessa emansipaatiolla käsitetään prosessi, jossa ihmiset sekä yksilöinä että ryhminä vapautuvat sortavista ideologisista ja sosiaalisista olosuhteista, jotka rajoittavat ihmisen tietoisuuden kehittymistä. (Alvesson & Wilmott 2011: 89–92.) Emansipatorinen voima liittyy ihmisten ajatteluun ja järkeen (Alvesson & Willmott 1992, Pynnönen 2015: 20).

Emansipaation päämääränä on nostaa kuvainnollista näyttämön esirippua osoittaen, miten elämä nähdään esiripun etupuolella, ja tehden näkyväksi, mitä esiripun taakse kätketään. Esiripun analogiatarkastelu osoittaa selvästi sen tehtävän. Ensinnäkin luotu esirippu saa johtamisen näyttämään oikeutetummalta, hyväksyttävämmältä ja paremmalta kuin mitä se todellisuudessa on. Vastaavasti johtamisjärjestelmä varmistaa, että ihmiset jäävät esiripun taakse. Tässä kokonaisuudessa valtavirran johtamistutkimus osoittaa, että esirippu on sekä tieteellinen että välttämätön. Sen sijaan kriittisen johtamistutkimuksen tehtävänä on tuoda esille esiripun taakse kätkeytyjen olemassaoloa. (Klikauer 2013: 216–217.)

Emansipaation mahdollisuus ilmentää sosiaalisen todellisuuden ja sen rakenteiden sosiaalista rakentumista. Sen ansiosta muutos sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa koetaan mahdolliseksi. Ilman emansipatorista mahdollisuutta valtavirran johtamistutkimus vain vahvistaisi ja oikeuttaa jo olemassa olevia ennakkokäsityksiä ja dogmeja. (Alvesson & Wilmott 2011: 89–92.)

Emansipatorinen ideaali on mahdollista saavuttaa kahdella tapaa. Ensimmäinen lähestymistapa emansipaatiosta tukeutuu kieleen ja diskursseihin, jolloin kriittisen teorian pyrkimyksenä on torjua hegemonisen diskurssin vääristymät, harhaanjohtavat käsitykset ja petokset. Toinen lähestymistapa emansipaatiosta perustuu ajatukseen autonomisemman kritiikin tietoisuudesta. Tällöin kriittisen teorian tehtävänä on yhteiskunnan epäkohtien ja dominoivien ajattelutapojen ohella tunnistaa ne tiedon varastot ja instituutiot, jotka estävät emansipatorista muutosta. (Alvesson & Wilmott 1992: 10–11.) Kriittisen johtamistutkimuksen pyrkimyksenä ei ole ainoastaan ymmärtää itsestäänselvyyksinä pidettyjä hegemonisia käytäntöjä ja valtarakenteita, vaan tunnistaa tapoja, joilla epäoikeudenmukaisuudet voidaan kumota ja muuttaa (Cunliffe 2014: 100).

Vaikka emansipaatiolla on hyvin kunnianhimoinen päämäärä, pyrkimys ei suinkaan ole yksiselitteinen; emansipaatio jakaa kriittisen teorian ongelmat. Kriittinen teoria ei ole onnistunut syrjäyttämään valtavirran teorioita tai toimijoita. Sitä onkin kritisoitu paitsi käytännöllisyyden ja realistisuuden puutteesta, myös idealismista ja tietynlaisesta etäisyydestä. Sitä ei voida myöskään liittää suoraan

olemassa olevaan systeemiin emansipatorisen toiminnan lisäämiseksi. (Alvesson & Wilmott 2011: 94–95, ks. Klikauer 2013: 216–217.)

Perinteisen emansipaatiopyrkimyksen sijaan tässä tutkimuksessa tukeudutaan *mikroemansipaatioon*, joka on tietynlainen uudelleenkäsitteellistymä emansipaatiosta. Se nähdään tutkimuksen viitekehyksessä realistisempänä pyrkimyksenä. Supistamalla emansipaation laaja-alaisuutta voidaan kaventaa sen asettamia suuria vaatimuksia. Tämä jättää tilaa muille ajatuksille tavalla, joka tunnustaa emansipaation idean rajallisen, joskin olennaisen, aseman osana ihmisten keskinäisiä suhteita. Mikroemansipatorisen pyrkimyksen mukaisesti emansipaatio nähdään laajan ja integroidun projektin sijaan joukoksi rajatumpia projekteja ajallisessa ja spatiaalisessa kontekstissa. (Alvesson & Wilmott 2011: 103–104, Deetz 1992: 336.)

Mikroemansipatorisen mallin mukaisesti sen projektit ovat jaettavissa *kyseenalaistavaan*, inkrementaaliseen ja utopistiseen tyyppiin. Vaikka emansipaation pyrkimystä on mikroemansipatorisen ajatuksen myötä maltillistettu, dominoivista ideologioista ja ulkoisista rajoitteista vapautumisen hinta voi yhä olla kova. Emansipoitavat seikat ovat juurtuneet syvälle sosiaalisiin rakenteisiin eikä niiden muuttaminen ole yksiselitteistä, vaikka sosiaaliset rakenteet osoitettaisiin luonnottomiksi. (Alvesson & Wilmott 2011: 105–106.)

Emansipatorisen pyrkimyksen saavuttamiseksi on ymmärrettävä johtamisen ja organisaatioiden ilmentymien sosiaalinen ja historiallinen konteksti. Mikroemansipatorista toimintaa ei ole mahdollista kehittää huomioimatta makrotason ideologioita, käsityksiä, liike-elämän ja hallinnon periaatteita tai lakeja, jotka systematisoivat johtamisen ja organisaatioiden maailmaa. Huomioimalla sosiaalinen kokonaisuus ja kyseenalaistaen sen itsestäänselvyys, mikroemansipatorinen pyrkimys voi haastaa johtamisen ideologiaa – saaden tilaa ajatuksilleen ja osoittaen tutkimattomia näkökulmia. (Alvesson & Wilmott 2011: 110–111, 117–119.)

2.2.2 Johtamisen historian kriittinen tutkiminen

Johtamisen oppihistorian kriittinen tutkimus on yksi keskeisistä tutkimuskohteista kriittisen johtamistutkimuksen laaja-alaisessa tutkimuskentässä. Kun johtamis- ja organisaatiotutkimuksen odotetaan tarjoavan kriittisesti refleksiivisen näkemyksen hyvästä yhteiskunnasta ja herättävän poikkeavaa keskustelua, historiallinen näkökulma on korvaamaton näiden odotusten täyttämiseksi. Johtamisen ja organisaatioiden tutkimus voidaan itsessään nähdä hyvin sidonnaiseksi sen historiaan. Niin ikään johtamisgurut monistavat usein jo historiassa sanotun tai lähestyvät historiaa vain hieman eri näkökannasta. (Jacques 1996: 190, Rowlinson, Jacques & Booth 2009: 287, ks. myös Kieser 1994, Zald 1993.)

Valtavirran historiasta ammentavaan teoretisointiin ei luonnostaan kuulun kriittisyys. Aina taylorismista alkaen valtavirran organisatorinen tietoisuus on pohjautunut käsitykseen, että objektiivinen tieto tehokkuudesta voi olla kaikkialla jaettu intressi, ja että se voi tarjota kaikille vaurautta ja rauhoittaa kaaosta, jonka dominoivat korporatiiviset suurorganisaatiot ovat luoneet. Kriittinen tutkimus on pyrkinyt osoittamaan, että yhteiskunnan hallitseva kapitalistinen järjestys on luonnollisen ja rationaalisen kehityksen tuloksen sijaan ainoastaan yhden ryhmän etua ajava järjestelmä. (Rowlinson ja muut 2009: 286–287.)

Johtamisen ja organisaatioiden historian kriittisestä suuntauksesta on tunnistettavissa kolme keskeistä tehtävää (Rowlinson ja muut 2009: 286–287):

1. Valtavirran johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ja -opetuksen historian kritiikki
2. Kriittisyys valtavirran liiketoiminta- ja johtamishistoriaan
3. Historian käsittelyn arvioiminen ja kritiikki.

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen historiallinen ja kriittinen lähestymistapa voi mahdollistaa paitsi vallitsevien käsitysten uudelleen orientoitumisen, myös historiallisesti merkittävän käänteeseen (eng. historic turn). Vaikkei historian vahvemmassa sitoutumisesta johtamis- ja organisaatiotutkimukseen seuraa automaattisesti kriittisempää tutkimussuuntausta, voi uudelleen orientoituva tutkimuksen suuntaus olla osaltaan muodostamassa tätä historiallista käännettä. (Clark & Rowlinson 2004, Üsdiken & Kieser 2004.)

Historiallinen käänne tarkoittaisi merkittävää muutosta johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Se mahdollistaisi keskustelun tulkintojen historiallisista menetelmistä ja teorioista, joiden kautta *johtamisen historiallinen tarkoitus* on rakennettu. Se voisi myös haastaa vallitsevaa käsitystä, jonka mukaan johtamis- ja organisaatiotutkimusta voidaan tehdä luonnontieteellisen tutkimuksen tavoin. Kun kriittinen johtamistutkimus korostaa, organisatorisia ongelmia ihmisineen ja yhteiskuntineen ei ole mahdollista pelkistää deterministiseksi laboratoriotieteeksi. (Rowlinson & muut 2009: 289.)

Johtamis- ja organisaatiohistorian kriittinen tutkimussuuntaus näkee haitalliseksi sen, kuinka valtavirran tutkimukseen on juurtunut *presentismi ja universalismi*. Presentismi johtaa siihen, että organisaation ilmiöitä tutkitaan kontekstistaan eristettyinä ja nykyhetkessä ilmenevinä. Universalismin mukaan olemassa olevat teoriat soveltuvat organisaationaalisten ongelmien ratkaisuksi kaikissa yhteiskunnissa ja kaikkina aikoina. (Rowlinson & muut 2009: 288, Zald 2002: 381.) Nämä sivuuttavat tärkeän historiallisen näkökulman. Kun tietoisuuden kasvun

ohella samojen ongelmien ymmärretään ilmenevän kaikkialla ja aina uudelleen, tieteelliseksi tutkimukseksi riittää vain se, että tietää parhaan olemassa olevan teorian. Mutta jos tukeudumme todennäköisempään käsitykseen, että sekä ongelmat että niiden ratkaisut vaihtelevat paikallisesti ja ajallisesti, tällöin olemassa olevan teorian soveltamiseen vaaditaan historian ymmärtämistä ongelmista ja niiden ratkaisujen muodostamisesta. (Rowlinson & muut 2009: 289.)

Merkittävää johtamisen ja organisaatioiden historiassa on se, mitä olemme omaksuneet itsestäänselvyytenä. Vaikka johtamisen historiassa mennyt on mielletty usein yksiselitteisesti tapahtuneena totuutena, historia on tunnustetusti monitulkintaista. Historian käsite sisältää tapahtuman objektiivisen kuvauksen ohella tapahtuman subjektiivisen kertomuksen (White 1987: 11–12). Myös toteutetun tutkimuksen viitekehyksessä on keskeistä tarkastella, mitä objektiivisesti on tapahtunut ja mitä toisaalta joku on subjektiivisesti kirjoittanut tapahtuneen. Useinkaan ei tutkita itse tapahtumaa, vaan sitä, mitä siitä on kirjoitettu ja miten se on sosiaalisesti muotoutunut vallitsevaksi käytännöksi. (Rowlinson ja muut 2009: 290, White 1987: 102.) Ei ole ainoastaan merkittävää tuoda esille, mitä on tapahtunut, vaan selvittää se, *miksi jotain on tapahtunut* (Clawson 1980).

2.3 Diskurssit ja kriittinen diskurssianalyysi (CDA)

Diskurssien tutkimuksessa tukeudutaan sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaisesti tieto ja todellisuus ymmärretään sosiaalisesti rakentuneena ja jossa hypoteesien sijaan maailmaa järjeistetään diskurssien kautta. Diskurssien tutkiminen nähdään tärkeänä, koska se voi paitsi paljastaa, miten kieltä käytetään todellisissa tilanteissa, myös tarjota tutkimusilmiöille erilaisia katsontakantoja ja selitystapoja. Siinä, missä diskurssien tutkimus voi johtaa erilaisiin määritelmiin ongelmista, se voi johtaa myös poikkeaviin ratkaisuihin. (Koskela 2022.)

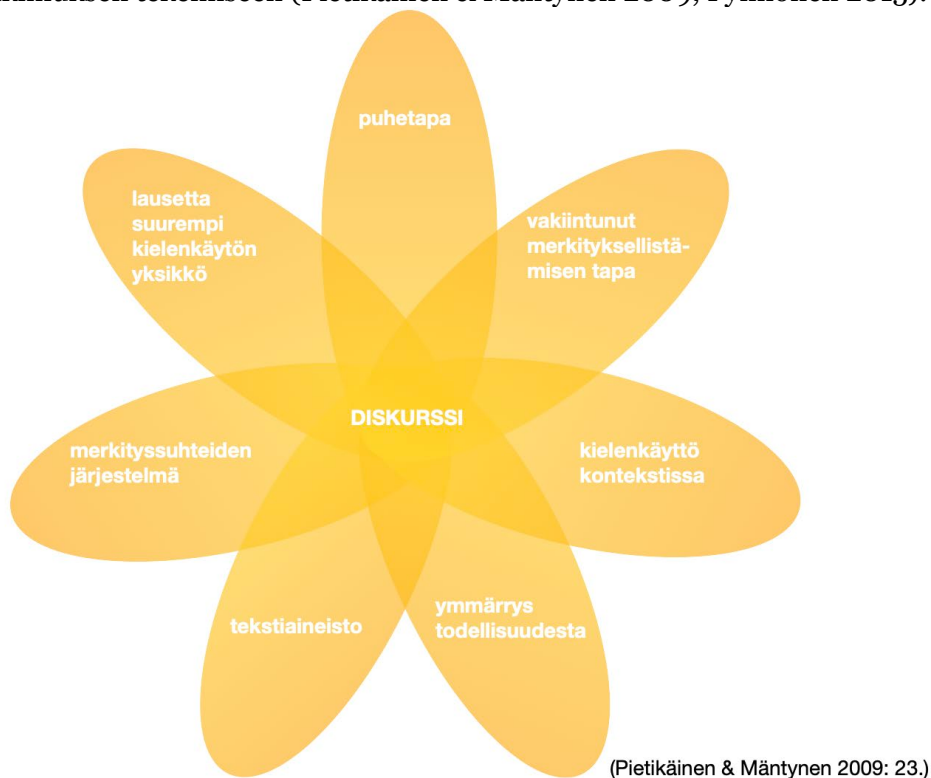
Se, että diskurssien tutkimuksessa tukeudutaan sosiaaliseen konstruktionismiin, luo eron valtaviiran tutkimukseen. Toisin kuin positivistisessa maailmankuvassa, sosiaalisessa konstruktionismissa tutkijan ymmärretään olevan osa tutkimuskohdetta objektiivisen havainnoitsijan sijaan. Laajan tutkimusdatan ja otannan sijaan data perustuu usein tarkoituksenmukaisesti valittuihin tapauksiin. Lisäksi sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan tutkimuksen tuloksena on mittaamalla saadun tilastollisen todennäköisyyden sijaan teoreettinen abstraktio. Syy–seuraussuhteiden selittämisen sijaan sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssianalyysi pyrkivät lisäämään ymmärrystä ja tulkitsemaan tutkimusilmiötä. (Koskela 2022.)

Tutkimuksen viitekehyksessä diskurssien tutkimus ilmenee pyrkimyksenä nostaa esille ja arvioida niitä diskursseja, joilla konstruoidaan, ylläpidetään ja oikeutetaan

sosiaalisesti hyväksyttyä käsitystä tutkimusilmiöstä. Päämääränä on kuvata kriittisesti ja diskursiivisesti tutkimusongelman perustassa oleva ristiriita, joka valtavirran ja kriittisen johtamistutkimuksen näkökulman välillä on tutkimusilmiöstä. Ihmissuhdekoulukunnan muodostumista ja omaksumista, ml. Hawthorne-tutkimuksia, tarkastellaan diskursiivisesti rakentuneena ilmiönä. Tässä viitekehyksessä keskeistä on tarkastella ihmissuhdekoulukunnan perustan dominoivien representaatioiden sosiaalista konstruointia ja legitimoimista sekä toisaalta muiden näkökulmien vaihtamista. Keskeistä on myös diskurssien tuottamisen, levittämisen ja ylläpitämisen teemat sekä sosiopoliittinen konteksti, jossa ne ilmenevät.

2.3.1 Diskurssi käsitteenä ja tässä tutkimuksessa

Tutkimusasetelman mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen diskursseja. Kuten kuviossa 5 esitetään, diskurssin käsitteestä on tunnistettavissa seitsemän elementtiä, joiden mukaan diskurssit voidaan käsittää varsinaisen kielenkäytön lisäksi mm. *teksteiksi ja ymmärrykseksi todellisuudesta*. (Pietikäinen ja Mäntynen 2009: 23–25.) Koska diskurssin käsite on itsessään monitulkintainen, tutkijan on määritettävä, mitä diskurssilla tutkimuksessa tarkoitetaan ja miten se vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen (Pietikäinen & Mäntynen 2009, Pynnönen 2015).



Kuvio 5. Diskurssin ulottuvuudet.

Tutkimuksen viitekehyksessä diskurssit ymmärretään sekä toisiinsa sidonnaisina teksteinä että niiden tuottamisena ja levittämisenä. Yksittäisten tekstien sijaan sosiaalista todellisuutta konstruoivat toisiinsa liittyvät ja jäsentyneet tekstikokonaisuudet, jotka voivat sisältää lukuisia erilaisia diskursseja, kuten tekstejä. Diskurssit muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri ryhmien kesken ja tähän prosessiin ovat osallisena kompleksiset yhteiskunnalliset rakenteet, kuten diskurssien sosiaalinen ja historiallinen yhteys. Tässä vuorovaikutuksessa diskurssit saavat merkityksensä osana muiden diskurssien sosiaalisesti muodostunutta todellisuutta, jossa ne syntyvät, mutta myös intertekstuaalisesti suhteessa muihin diskursseihin. (Philips & Hardy 2002: 82–86, Pynnönen 2013: 6, 2015: 34.)

Ihmissuhdekoulukunta käsitetään tutkimuksessa johtamiskurssiksi. Tutkimuksessa korostuu ymmärrys diskursseista toisiinsa liittyvinä teksteinä, joita tuotetaan, levitetään ja vastaanotetaan. Tekstien merkitys rakentuu tällöin suhteessa siihen sosiaalisesti muodostuneeseen todellisuuteen, jossa ne on tuotettu. (Philips & Hardy 2002: 82–86, Pynnönen 2013: 6.) Diskurssit ymmärretään tutkimuksessa osana tekstuaalisia kokonaisuuksia ja sosiokulttuurisia käytänteitä. Samalla, kun diskurssit muodostavat sosiaalista todellisuutta, ne rakentavat ja tuottavat kuvaamaansa ilmiötä. (Pynnönen 2013: 8, Siltaoja & Vehkaperä 2011: 209–210.)

Tutkimuksessa korostuva kriittisyys yhdistyy diskurssien tutkimukseen. Kriittinen näkökulma linkittyy sekä diskursiiviseen merkityksen luomiseen että vallankäyttöön. Diskurssien kautta luodaan sosiaalista todellisuutta tekstien ja puheen välityksellä. On keskeistä ymmärtää, mikä merkitys näillä diskursseilla on luotuun todellisuuteen ja tietouteen. Osana diskursiivisen vallan käyttämistä tutkimuksessa tarkastellaan, miten jotkin seikat valikoidaan vallitsevaan diskurssiin ja miten jotkin seikat sivuutetaan. (ks. Pynnönen 2015: 12, 21, Alvesson & Willmott 1992.)

Diskurssien kriittinen tarkastelu voluntaristisen ihmiskäsityksen näkökulmasta mahdollistaa ymmärryksen siitä, ettei yhteiskunnallisesti ja historiallisesti vallitsevat rakenteet, saati diskurssit, määritä tekstiä ja tekstintuottamista. Tekstin tuottajat ja kuluttajat pystyvät tekemään itsenäisesti valintoja ja tulkintoja aiheuttaen seurauksia ja vaikutuksia. Tutkimuksessa tarkasteltavien diskurssien osalta keskeinen mielenkiinnon kohde on siinä, mitä yksilöt pystyvät kielellä ja sen käyttämisellä saamaan aikaan. (Pynnönen 2013: 32.)

Diskursseja voidaan tarkastella myös *eri tasoilla*: Siinä, missä d-diskurssianalyysin nähdään keskittyvän itse kielen käyttämiseen, D-diskurssianalyysin mielenkiinnon kohteena on merkitysjärjestelmät, tieto ja representaatiot (Hirsto 2022). Isolla ja pienellä kirjoitetulla diskurssilla on siis merkittävä ero (ks. luku 2.3.2 infra). Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle

ominaisemmin juuri D-diskursseihin, jotka voidaan nähdä tapoina esittää osaa maailmasta tietystä näkökulmasta (Fairclough 1995, ks. Hirsto 2022).

Tässä tutkimuksessa diskurssi ymmärretään eritoten *konstruktiona sosiaalisesta todellisuudesta*. Tutkimuksen keskiössä on sosiaalinen todellisuus, joka muodostetaan ja jota ylläpidetään ja oikeutetaan diskursiivisesti. Tällöin diskurssit ovat vakiintuneita järjestelmiä ajatusten muotoilemiseksi ja esittämiseksi. Tämän käsityksen mukaisesti muut sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden elementit ovat muotoiltu ja määrätty diskurssien valta-tieto-suhteissa. (Alvesson & Kärreman 2000: 1126–1127, Pynnönen 2015: 34.) Siinä, missä diskurssit (ml. tekstit) muodostuvat *sosiokulttuurisella tasolla*, ne muovaavat myös yhteiskuntaa, jossa ne ilmentyvät (Fairclough 1995). Kuten johtamistutkimuksen ja yhteiskuntatieteiden parissa ymmärretään, diskurssit ovat hallitsevia puheakteja, joilla muodostetaan ja konstruoidaan diskurssin kuvaamaa ilmiötä. (Pynnönen 2015: 34.)

Koska diskurssin käsite itsessään on varsin monimuotoinen, myös diskurssianalyysi on toteutettavissa monin eri tavoin ja eri tutkimusperinteisiin tukeutuen. Perinteisesti diskurssianalyysi on mahdollista jakaa yksinkertaistaen kolmeen tasoon, jotka ovat tekstuaalisen, tulkinnallisen ja kriittisen analyysin tasot. (Pynnönen 2015: 35–37.) Siinä, missä tekstuaalinen analyysi keskittyy ns. lingvistiseen tekstianalyysiin, tässä tutkimuksessa toteutettavan diskurssianalyysin intressi on sen toisessa ääripäässä – kriittisen analyysin tasossa.

Kriittiselle diskurssianalyysille tunnusomaista on, että se pyrkii kyseenalaistamaan sellaiset dominoivat diskurssien representaatiot, jotka sivuuttavat toisenlaiset vaihtoehdot. Kriittisessä diskurssianalyysissä pyrkimyksenä on siten tarjota emansipaatioita itsestään selvyyksinä omaksutuista tai vakiintuneista käsityksistä nostaen esiin hiljennettyjä diskursseja ja puheenvuoroja. Emansipatorisen tutkimusintressin mukaisesti kriittisen diskurssianalyysin päämäärä on vakiintuneen diskurssin muuttaminen ja makrotasolla jopa sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden muutos. (Fairclough 1992, 1995, Pynnönen 2013, 2015.)

2.3.2 Kriittinen diskurssianalyysi ja CMS

Osana kriittistä johtamistutkimusta diskurssit käsitetään toisiinsa yhteydessä olevina teksteinä, jotka tekstin tuottamisen, kuluttamisen ja levittämisen kautta synnyttävät yhteiskuntaan ideoita ja tarkoituksia (Grant, Iedama & Oswick 2009). Diskurssien nähdään tuottavan todellisuuteen siten niin toimintatavat, identiteetit, kontekstit, säännöt kuin arvot, jotka puolestaan määrittävät sosiaalisia käytäntöjä – ainakin siinä määrin kuin ne määrittävät, mitä voidaan sanoa ja kuka voi sanoa. (Grant & muut 2009: 214, Pynnönen 2015: 35.)

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä diskurssien tarkastelu rajataan *kriittiseen diskurssianalyysiin (CDA)*, jolle on tunnusomaista mm. vallan ja diskurssin välisen suhteen tarkastelu. CMS-koulukunnan edustajat ovat tukeutuneet kriittiseen diskurssianalyysiin pyrkimyksissään tutkia vallan ulottuvuuksia eri konteksteissa, kuten tiedossa, instituutioissa ja identiteeteissä. Kriittinen diskurssianalyysi pyrkii purkamaan *monimutkaisia valtasuhteiden ulottuvuuksia*, jotka tunkeutuvat tiedon muodostuksen perustaan. (Grant & muut 2009, Mumby 2004.)

CMS:n näkökulmasta mielenkiintoista on, kuinka hyväksymme sekä johtamisdiskurssin auktoriteetin että johtamisauktoriteetin diskurssin sallien niiden määrittellä ideologisen suhteemme todellisuuteen. Cunliffe (2014) esittää, että toimimme näin, koska miellämme niiden päättelyn muodot luonnollisena osana organisatorista elämää. Tämän kaltaiset diskurssit tulevat tietoisuuteemme joustamattomina, staattisina ja täydellisinä edellyttäen kuuliaisuuttamme. Voimme siis kyseenalaistaa mm. organisaatiokulttuurin tai diskurssit, joita pidämme liian kontrolloivina, mutta hyväksyä ne silti itsestäänselvyyksinä. (Cunliffe 2014: 93.)

Diskurssien konstruktivisen merkityksen ymmärtämiseksi CDA:ssa tulee pyrkiä tarkastelemaan niitä tekstuaalisen analyysin ja intertekstuaalisuuden sijaan sosiallisessa ja historiallisessa kontekstissa (Grant & muut 2009). *Sosiokulttuurisella tasolla* kriittinen analyysi toteutetaan niin poliittisessa, yhteiskunnallisessa kuin historiallisessa kontekstissa, joiden nähdään säätelevän diskursseja ja tekstejä. Monimutkaiset sosiaaliset tarkoitukset muodostuvat teksteissä, jotka ovat syntyneet tietyssä paikassa ja tietyssä historiallisessa hetkessä. Näin teksteihin taltioituu yksipuolisesti paitsi tekstin tuottamiseen osallistuneiden subjektiiviset käsitykset, myös siihen mukaan liitettyjen instituutioiden sekä kielen ja sosiaalisen järjestelmän puolueelliset tarinat. (Hardy 2001: 27–28.) CDA:ssa huomio tulee kohdistaa paitsi keinoihin, joilla sosiaalinen todellisuutemme on tuotettu ja ylläpidetty, myös syihin, miksi se on tuotettu. (Philips & Hardy 2002).

2.3.2.1 Foucault'n ajatukset johtamiskursseista

Foucault'n (1970) ajatuksia mukaillen kaikkien diskurssien nähdään sisältävän sääntöjä, joita myös tieteilijät käyttävät – joko tiedostaen tai tiedostamattaan – oman työnsä uskottavuuden lisäämiseksi ja tieteenalan yhtenäisyyden säilyttämiseksi. Näiden diskurssisääntöjen avulla tutkijat muodostavat teoriansa ja konseptinsa, ja määrittävät tutkimuskohteensa. Nämä säännöt tarjoavat tutkimuksen ideologian ohella myös sen painopisteen ja toimintatavan, sekä ohjaavat tutkimukset ja muodostetut teorit diskursseiksi. Johtamiskurssit voi ymmärtää ideologisiksi, organisoiduiksi ja teoreettisiksi tutkimuksen muodoiksi ja keskusteluiksi organisaatioista ja johtamisesta. (Cunliffe 2014: 8, Foucault 1970: xi.)

Foucault'n ajatukset paitsi yhteiskunnassa vaikuttavista diskursseista ja vallasta, myös sosiaalisen todellisuuden ja kielen välisestä suhteesta, ovat vakiintuneet kriittisen johtamistutkimuksen ohella kriittiseen diskurssitutkimukseen. Diskursseilla Foucault ymmärsi hallitsevat puheaktit, jotka merkityksellistämisen ohella muovaavat diskurssin kohdetta vastaamaan tietyn aikakauden käsitystä todellisuudesta. (Alvesson & Willmott 1992, 2011, Morgan 1992, Pietikäinen & Mäntynen 2009: 25–27, Pynnönen 2015: 34–35, ks. Foucault 1977, 1980, 2000.)

Tässä tutkimuksessa ihmissuhdekoulukunnan perustan johtamiskursseja tarkastellaan tukeutuen osaltaan Foucault'n (1977, 2000) ajatuksiin vallan ja kontrollin ilmenemisestä yhteiskunnassa. Näiden ajatusten mukaan valtakäytännöt ilmenevät yhteiskunnassa sekä normalistamisena että fyysisenä ja henkisenä kurina. Totuuden tuottamisen keinoin ihmiset hallitsevat itsensä ohella myös muita, ja tieto sitoo sosiaaliset toimijat eräänlaisiksi totuuden subjekteiksi, työntekijöiksi ja johtajiksi. (Foucault 1977, 2000, Seeck 2012: 376, 379.)

Foucault'n ajatuksiin tukeutuen ihmissuhdekoulukuntaa tarkastellaan diskursseina, jotka ovat paitsi tuottaneet johtamisen tietoutta, myös määrittäneet sen, mikä on käsitetty totuutena johtamisesta ja subjekteista. Määrittämällä ihmisille, mitä heidän on sallittua olla, sanoa, ajatella ja tehdä työn ja organisaation rajoissa, määritetään myös se, mikä mielletään normaaliksi ja mikä epänormaaliksi. (Seeck, 2012: 376, 379.) Tässä suhteessa tiedon analyysissä on tärkeää keskittyä siihen, mitä tieto tekee ja mitä tiedon valta saa aikaan (Morgan 1992: 151).

Tutkimuksen viitekehyksessä on keskeistä ymmärtää Foucault'n ajatukset vallan ja tiedon yhteydestä ja siitä, kuinka vallan ja tiedon järjestelmät pohjautuvat totuuden tuottamiseen. Ihmiset hallitsevat sekä itseään että toisiaan tiedolla. Tieto luo valtaa, muodostaen ihmisistä subjekteja, ja samalla tiedon kautta muodostuva valta hallitsee muodostettuja subjekteja (Ritzerin 1996: 464–463). Vastaavanlaisesti johtamistiedosta on muodostettu tekniikoita, joiden toiminta pohjautuu totuuden tuottamiseen. Juuri näitä tekniikoita hyväksi käyttäen valtaa käytetään ihmisten muokkaamiseen ja uudenlaisten subjektien muodostamiseen. (Moss 1998: 190, Seeck 2012: 379.)

Foucault'n käsitysten mukaan valta ei ole koskaan riippumatonta tiedosta, jonka vuoksi voidaan puhua perustellusti valta–tieto–suhteesta. Vallan käyttämistä ei voi ilmetä ilman näiden kahden keskinäistä suhdetta ja sen kautta ilmenevää totuusdiskurssien tuottamista. Vallitseva totuus, johon ihmiset on alistettu, on tuotettu vallan kautta. Valtaa voidaan harjoittaa joko negatiivisena ja rajoittavana tai positiivisena ja luovana. Jotta voi olla valtaa, on oltava myös sen vastareaktio. (Deetz 1992: 23, Foucault 1977: 93–94, Knight 2009: 155, Morgan 1992: 151.)

Kun valta ja tieto ovat linkittyneet toisiinsa, ne myös vahvistavat toisiaan vastavuoroisesti (Knight 2009: 148). Samalla kun vallan käyttäminen synnyttää uusia tiedon kokoelmia ja tiedon kohteita, tieto kasvattaa vallan vaikuttavuutta. Vallan yhtenä olemuksena voidaan nähdä pyrkimys tuottaa tiedon muodostamisen ja kehittämisen välineitä, kuten tutkimus- ja tarkkailumenetelmiä sekä hallintojärjestelmiä. Vallan käyttäminen luo ja organisoii tietoa ja tietojärjestelmiä, ja myös leviättää niitä. (Foucault 1977: 51–52, 102, Seeck 2012: 51.)

Toisaalta Foucault’laisen näkemyksen mukaisesti vallan voidaan nähdä konkretisoituvan subjektien tuottamiseen. Diskursseissa luotuja subjekteja käytetään tiedon objekteina. Kun tällaista subjektoitunutta tietoa käytetään itseensä, subjektit muuttuvat itsensä objekteiksi. Subjektit ryhtyvät muuttamaan, mukauttamaan ja muotoilemaan itseään niiden totuudekseen mieltämäänsä tietoonsa, kuten ihmishuhtekoulukunnan esittämään tietoon, minkä seurauksena ne muuttuvat johtamisparadigman esittämän totuuden mukaisiksi subjekteiksi. (Seeck 2012: 51–52.)

Foucault’n ajatukset vallasta ja subjektiivisuudesta tarjoavat analyyttisen viitekehysten, jossa myös ihmishuhtekoulukunnan perustaa voidaan tulkita uudelleen ja arvioida kriittisesti (ks. myös Knight 2009). Kun ihmishuhtekoulukuntaa tarkastellaan tukeutuen osaltaan Foucault’n ajatuksiin, on tunnistettava sen subjektikäsitys. Ihmishuhtekoulukunta on paradigmallisena totuuden diskurssina asettanut johtajat ja työntekijät aikakautensa paradigman tuotoksiksi ja eräänlaisiksi subjekteiksi. Foucault’n ajatuksia hyödyntäen tutkimuksen keskiössä on vallan toimintatavat kilpailevien intressien ja representaatioiden tuottamisessa. (Deetz 1992: 23, Seeck 2012: 52, ks. Foucault 1977.)

Valta ei kuitenkaan itsessään määrittele tiedon sisältöä. Tietoa ei vain ilmenisi, jos valtasuhteet puuttuisivat. Mikään johtamisen ryhmä ole kykenevä kontrolloimaan toimintaa ottamatta huomioon muita ryhmiä. Dominoivan ryhmän tulee pystyä tarjoamaan kontrolloiduille ryhmille paitsi toimintaa vähäisimmän vaivan periaatteen mukaisesti, myös jonkinlainen haluttu palkkio ja jonkinlainen uhka pelosta. (Deetz 1992: 40, Seeck 2012.)

2.3.2.2 Diskursiivinen vallankäyttö

Diskursiivisessa vallankäytössä toiset tulkinnat saavat vahvemman aseman kuin toiset, ja näistä vahvimmat omaksutaan valtavirran käsityksiin (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 58, Pynnönen 2015: 39). Diskurssien kontrollointi onkin sosiaalisen toiminnan kontrollointia. Eniten valtaa omaavat pystyvät kontrolloimaan ja puuttumaan siihen, miten diskursseilla ohjataan yksilöiden mieltä ja rakentuvaa käsitystä todellisuudesta. (Pynnönen 2015: 39, ks. Van Dijk 1993.)

Diskursiiviseen vallankäytön seurauksena tietyt käsitykset, käytännöt ja toiminnot legitimoidaan ja institutionalisoidaan. Vastaavasti vaientaminen, vaikeneminen ja toissijaistaminen ilmentävät dominoivan representaation ulkopuolisia näkemyksiä ja käsityksiä. Tiettyjen diskurssien toissijaisuutta luodaan sivuuttamalla ne ja osoittamalla huomio tietyn agendan mukaisiin diskursseihin. Samalla tiettyjen näkemysten marginalisoiminen on niiden merkityksellistämistä. Tietyistä diskursseista tehdään toissijaisia näkemyksiä, joista puhuminen on toisarvoista, kun samalla arvokkaaksi koettuja diskursseja nostetaan korokkeelle. Vaikeneminen ja hiljaisuus osaltaan legitimoivat dominoivia diskursseja. (Pynnönen 2015: 56–58.)

Diskursseja on mahdollista käyttää manipulatiivisesti mielipiteiden ja näkemysten muuttamiseksi sekä tukemaan eri ryhmien mukaisia intressejä. Ihmisten mielen manipulointi on mahdollista toteuttaa diskurssien kautta hyväksyttävällä ja luonnollisella tavalla. Koska diskursiivinen manipulointi edellyttää pääsyä sosiaalisiin resursseihin, *yleistä keskustelua hallitsevilla tahoilla* on myös parhaat edellytykset vaikuttaa. (Pynnönen 2015: 39–40, ks. myös Van Dijk 1993.)

Representaatioita muodostaessa valitaan, mitä diskurssista kerrotaan ja mitä siitä jätetään sanomatta. Kun diskurssien kautta muodostetaan ja levitetään tuotettua tietoutta tietystä näkökulmasta, lopputulemana on jonkinlainen tapa merkityksellistää tietoa. Diskursseilla on representationaalinen kyky esittää asiat totuuksina antaen asioille tiettyjä arvoja. (Pynnönen 2015: 39–40, ks. Fairclough 1995.)

Kyseenalaistamattomat ja itsestäänselvyyksinä omaksutut diskurssit estävät tiedostamistamme. Dominoiva määrittää, mikä on oikein ja totuus. Diskurssit mahdollistavat tiettyjen käsitysten korostamisen ja muiden ajattelutapojen poissulkeamisen. Diskurssiin voidaan vaikuttaa helposti paitsi vaikutusvaltaisen kirjoittajan teksteillä, myös keskeisen institutionaalisen roolin omaavan henkilön auktoriteetilla. (Philips, Lawrence & Hardy 2004, Pynnönen 2015: 40.)

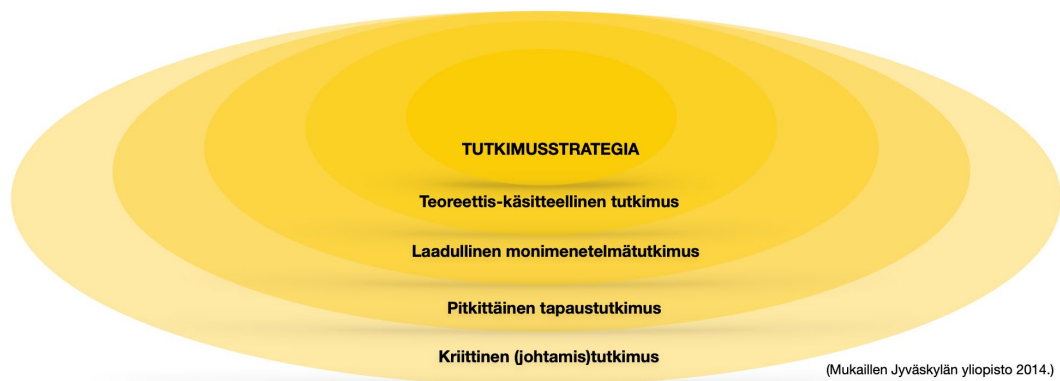
Diskurssien oikeuttaminen on vaatimus sille, että niiden käsitykset voivat institutionalisoitua. Oikeuttaminen voi tapahtua esittämällä joko tietyt seikat positiivisessa valossa ja hyväksyttävänä tai oman agendan vastaiset asiat negatiivisina ja haitallisina. Näin syntyy *tosiasioita, joista tulee kyseenalaistamattomia totuuksia*. Jos voimakkaalla diskurssilla ei ole kilpailevia voimakkaita diskursseja, ja jos se on yhdenmukainen osana laajempaa diskurssien kenttää, voi diskurssin representoima sosiaalinen totuus voimistua ja se voi synnyttää itsessään instituution. Tällöin diskurssista muodostuu D-diskurssi – hallitseva merkitys ja keino sosiaalisen todellisuuden jäsentämiseksi. Toisaalta se, että tuotettu representatio toistuu voimakkaissa diskursseissa, edesauttaa institutionalisoitumista. (Philips & muut 2004, Pynnönen 2015: 40, 58–59, ks. myös Hardy & Phillips 2004: 299.)

3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT

Tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimusaineiston valitsemista ohjaavat paitsi tieteenalan erityispiirteet myös tutkimuksen kohde, päämäärä ja ongelmanasettelu (Hirsjärvi & muut 2008: 134–135). Tässä luvussa esitettävät tutkimusmenetelmät ja -strategia täydentävät tutkimusasetelman kokonaisuuden, jonka keskeisistä elementeistä on jo osoitettu tutkimuksen päämäärä sekä tieteenfilosofiset että tietoteoreettiset lähtökohdat.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista ohjaavia valintoja (Jyväskylän yliopisto 2014). Kuvion 6 mukaisesti tutkimus lukeutuu luonteeltaan *teoreettis-käsitteellisen tutkimuksen* piiriin. Sen päämäärä on problematisointi – itsestään selvinä omaksuttujen lähtökohtien ja ajatusten kyseenalaistaminen – tai eksplikointi – tiedostamattomasti omaksuttujen käsitysten selkeyttäminen ja erittely. Siinä pyritään etsimään perusteluja ja vastaesimerkkejä näkemysten perustaksi perehtymällä kriittisesti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja yhdistelemällä systemaattisesti tutkimustuloksia. Teoreettis-käsitteellistä tutkimusta kuvastaa laaja-alaisuus ja se vaatii tutkijalta kriittistä ajattelua ja syvällistä tuntemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, Metsämuuronen 2003, Nurmela 2002, Robson 1995, Yin 1984.)



Kuvio 6. Tutkimusstrategia.

Tutkimusstrategiaa määrittää näin kvalitatiivisuuden ja monimenetelmällisyyden ohella kriittisyys. Kriittinen tutkimus on tutkimusfilosofinen vaihtoehto valtavirran tutkimukselle (Koivunen 2021). Sille on ominaista, että se kyseenalaistaa paitsi tiedollisen kivijalan, johon tiede perustetaan, myös tieteeseen rakennetut älylliset traditiot (Puranen 2022). Näiden ohella tutkimusstrategia konkretisoituu retrospektiiviseen pitkittäis- ja tapaustutkimukseen.

3.1.1 Retrospektiivinen pitkittäistutkimus

Retroperspektiivisenä pitkittäistutkimuksena väitöskirja on tutkimusta menneestä, josta saatujen tietojen perusteella tulkitaan tapahtumia ja niiden vaikutuksia. Tunnusomainen tekijä pitkittäistutkimukselle on, että sen tutkimusaineisto kuvaa, mitä tutkittavalle ilmiölle on tapahtunut määritetyn ajanjakson aikana. Siksi pitkittäistutkimus sopii tapahtumahistorian ymmärtämiseen ja menneiden tapahtumien rekonstruoinniseksi. (Taris 2000, ks. myös Kimberly 1976.)

Osana tutkimustavoitetta menneistä tapahtumista luodaan historiallinen rekonstruktio, joka mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Historiallinen rekonstruktio sisältää aina ainutkertaisen tapahtumajanan, joka mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelun omassa kontekstissaan. Sen myötä voidaan tunnistaa tutkimusilmiön ajallinen kehittyminen, käsitysten ja asenteiden muodostuminen sekä havaintojen väliset yhteydet ja kausaliteetit. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on ymmärrettävä menneisyyden olosuhteiden kontribuutiot, jotka ovat johtaneet nykyisyyteen. Niinpä historiallisessa rekonstruktiossa tulee vastata kysymyksiin menneestä, kuten siihen, miten olemme tulleet tähän pisteeseen. (Van De Ven & Sminia 2012: 308–309, 315–316.)

Toisaalta historiallisessa pitkittäistutkimuksessa ongelmana on, että johtamis- ja organisaatioteorioiden historia nähdään tarinoina, joita lukiessa sivuutetaan kriittisyys (Down 2001). Historia nähdään usein suoraan teoreettisia argumentteja havainnollistavana narratiivina tai valmiin datan arkistona (Rowlinson, Hassard & Decker 2014: 250). Historia on kuitenkin enemmän kuin vain kronologioiden ja anekdoottien arkisto (Kuhn 1994).

Historiallinen lähestymistapa ei ole yksiselitteinen. Kuten Lorenz (2011) esittää, historian epistemologiseen ongelmaan liittyy kertomuksen status, todistusaineiston luonne ja ajan käsittely. Ongelma korostuu, kun organisaatioteoreetikot ja historioitsijat käsittelevät eri tavoin tietämystä menneestä. Kun historioitsijat ovat huolissaan kerronnan rakentamisen epistemologisista ongelmista, organisaatioteoreetikot alistavat usein kerronnan analyysille. Kun historioitsijat käyttävät kerronnallista historiaa, joka on johdettu monenkirjavista, mutta todennettavista dokumenttilähteistä, organisaatioteoreetikot pitävät usein parempana toistettavista menettelyistä tuotettua tietoa. Kun historioitsijat muodostavat ajallisen jaksotuksen historiallisista lähteistä ja historiallisesta kontekstista, organisaatioteoreetikot käsittelevät aikaa usein vakiona. (Rowlinson & muut 2014: 251.)

Historiallisen pitkittäistutkimuksen haaste on se, että historia yhdistää sekä objektiivisen että subjektiivisen puolen. Historia yhdistää sen, mitä on tapahtunut ja kertomuksen siitä, mitä on tapahtunut (Hegel, viitattu White 1987: 11–12).

Historia on siis menneistä tapahtumista muodostettua kertomusta. Tämän kah-tiajaon seurauksena on tehtävissä ero epistemologisten ja ontologisten teorioiden välille (Lorenz 2011: 20). Kun puhutaan, että historia on merkittävää, johtamis- ja organisaatioteorioissa se tarkoittaa usein, että menneisyys on ollut ontologisesti merkittävää menneen ja nykyisyyden keskinäisen riippuvuuden kannalta (ks. Sydow & muut 2009). Toisaalta epistemologisesti historian merkittävyys ymmärretään siten, kuinka menneisyyttä voidaan tietää tai representoida tutkimuksen ja kirjoittamisen kautta tai historiografian avulla. (Rowlinson & muut 2014: 252.)

Kuten Popper (1957) esittää, historia koskee yksittäisen tapahtuman kausaalista selitystä. Teoreettisissa tieteissä tällaiset kausaaliset selitykset ovat pääasiassa keinoja toiseen päämäärään – universaalilakien testaamiseen. (Popper, viitattu Rowlinson & muut 2014: 253.) Näin johtamis- ja organisaatioteorioissa yksittäisten historiallisten tapahtumien narratiiviset selitykset nähdään askelina kohti yleistettävien teorioiden kehittämistä (Emt. 253). Mutta historialla on myös subjektiivinen puoli. Sen mielletty objektivismi näkee historian kertomattomana tarinana, joka on olemassa itsenäisesti aina siihen asti, kunnes historioitsija löytää sen ja kertoo eteenpäin (Norman 1998: 155). Niinpä objektivistit uskovat, että historialliset tosiasiat ovat olemassa itsenäisinä ja että ne ovat tulkinnoista vapaita (Novick 1988: 1–2). Mutta kuten Megill (2007: 87) esittää, jokainen historiallinen kuvaus on altistunut jollekin teorialle.

Historiallisessa pitkittäistutkimuksessa ei voida myöskään suoraan tarkkailla menneisyyttä, vaan se on rekonstruoitava pitkälti dokumenttilähteistä. Tutkimuksessa ollaan siten riippuvaisia historiallisten toimijoiden tekemistä havainnoista ja kirjaamisista. Merkittävä poikkeus historiallisessa tutkimuksessa on myös se, ettei todisteita voida useinkaan tuottaa, vaan ne on *löydettävä*. Epistemologisesti historiallinen pitkittäistutkimus voidaan nähdä myös olemassa olevien todisteiden selittämisenä. (Megill 2005: 454, 456, Rowlinson & muut 2014: 256.) Niinpä perustelut ja todisteet on nostettava selvästi esille (Megill 2007: 124).

Historiallisessa pitkittäistutkimuksessa on huomioitava myös ajallisuus. Sen sijaan valtavirran organisaatiotutkimuksessa aikakäsitys on usein universaalinen. Näin minkä tahansa vuoden 1900-luvulla ymmärretään vastaavan mitä tahansa vuotta myös 2000-luvulla, koska ongelmat ovat samoja riippumatta vuosisadasta. (Aldrich 1999: 205, Rowlinson & muut 2014: 258.) Siinä, missä ajan merkitys organisaatiotieteilijöille liittyy usein vain tapahtumien aikajärjestyksen määrittämiseen, historiallisessa tutkimuksessa tapahtumat tulee ymmärtää historiallisessa kontekstissa (Rowlinson & muut 2014: 258). Ajallisuus tulee huomioida tapahtumien ajallisessa ja spatiaalisessa kontekstissa, mikä on sidottu tiettyihin sosiaali-siin aikoihin ja paikkoihin (Abbott 1997: 1169). Se heijastaa näkemystä, että

historia nähdään yhtenäisenä kehitysprosessina, jossa menneisyys määrää tai muotoilee nykyisyyden ja tulevaisuuden (Sewell 2005: 327). Ajallinen etäisyys on toisaalta vaatimus, kun arvioidaan yksittäisten tapahtumien tosiasiallista historiallista merkitystä toimijoiden subjektiivisten käsitysten sijaan (Lorenz 2011: 31).

Pitkittäistutkimus ymmärretään tekniikkana tai työkaluna, joka auttaa hahmottamaan tutkimuksesta rinnakkaisia ja toisiinsa vaikuttavia prosesseja ja niiden keskinäisiä yhteyksiä. Tässä suhteessa varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustan muodostuminen, omaksuminen ja kontribuutio johtamisen tieteenalalle nähdään prosesseina, joita tarkastellaan pitkittäistutkimuksen strategian avulla. Se liittyy tutkimuksen asetteluun *prosessitutkimuksen elementin*, joka antaa tutkimukselle selkeyttävää lisäarvoa. Pitkittäis- ja prosessitutkimus voi paitsi paljastaa uusia havaintoja, selityksiä ja oivalluksia, myös tarjota vahvempia, luotettavampia ja perustellumpia argumentteja. (ks. Hassett & Paavilainen-Mäntymäki 2013.)

Prosessitutkimus pyrkii tarjoamaan yksityiskohtaisia kuvauksia sosiaalisista olosuhteista tukeutuen kontekstisidonnaiseen, tilannekohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon. Se keskittyy tapahtumiin, muutoksiin, toimintaan, ajalliseen kehittymiseen, mekanismeihin, liikkeisiin ja emergensseihin, jotka ilmenevät ajan myötä. (Pettigrew 1992.) Keskeistä on löytää yhteyksiä päämäärien, tapahtumien ja havaintojen välillä. Prosessitutkimuksessa prosesseiksi käsitetään eri aikakaudet, tapahtumaketjut, käännekohdat, vaiheet, kehityskaaret, muutokset, seuraukset, syyseuraussuhteet, tapahtumat, tarinat ja juonet (vrt. johtamisen kehittyminen, johtamisparadigmat, ihmissuhdekoulukunta, Hawthorne-tutkimukset, Mayonura). (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki 2013.) Tutkimuksessa tunnistettavien prosessien ajallisessa haarukoinnissa tukeudutaan luonnollisiin ajallisiin rajoihin.

Prosessiteoreettisen tutkimuksen perustassa on ajalliset tapahtumaketjut, joiden kautta voidaan seurata, kuinka, miten ja miksi muutos tapahtui tai ilmeni. Prosessitutkimukset pyrkivät selittämään ilmiötä diskurssien, kertomusten, narratiivien, tapahtumaketjujen ja tapahtumien muutosten perusteella, missä *ajallisuus* on kontekstin keskeinen tekijä (Langley 1999: 693). Prosessit koskevat siten ilmiöiden muodostumista, kehittymistä ja päättymistä ajan kuluessa; nämä voidaan havaita tapahtumien ja toimintojen kautta (Langley 1999, ks. Van de Ven & Sminia 2012). Tässä tutkimuksessa prosessitutkimuksellisen elementin päämääränä on siten analyysi erityisten tapahtumien kronologisesta kulusta.

Laadullisesta tutkimusperinteestä jalkautuneen prosessiteorian ontologisissa lähtökohdissa ymmärretään, että maailma on käynnissä oleva muutostila ja että todellisuus on kompleksinen. Siinä, missä prosessi- ja pitkittäistutkimus asettuvat laajalti moneen tieteenfilosofiaan, kuten mm. *sosiaalisen konstruktionismin ja kriittisen realismin* alle, se asettuu tutkimuksen tieteenfilosofiseen paradigmaan.

Sosiaaliseen konstruktionismiin tukeutuneena aika käsitetään sosiaalisena vuorovaikutuksena, prosesseina ja toimintoina, jotka yhdessä muodostavat todellisuuden. Vastaavasti osana kriittistä realismia prosessitutkimus korostaa, että emme voi saavuttaa täydellistä selitystä todellisuudesta, mutta voimme tutkimuksessa saavuttaa pienen osan siitä. (Welch & Paavilainen-Mäntymäki 2014.)

Keskeistä pitkittäis- ja prosessitutkimuksessa on *aika*. On tärkeää, että ainutlaatuista ilmiötä tutkitaan oman aikakautensa tuotoksena ja omassa kontekstissaan – retrospektiivisesti. Tutkimuksessa aika on kontekstuaalinen tekijä, joka auttaa selittämään niin muutoksia, dynamiikkaa, mekanismeja, syyseuraussuhteita kuin vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita. Aika käsitetään siten sosiaalisesti rakentuneeksi tarinaksi, joka ”yhdistää toistuvasti menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden tapahtumat, toiminnot ja prosessit osallistuvien, vallitsevien tulkintojen perusteella.” (Paavilainen-Mäntymäki & muut 2017, ks. Hurmerinta & muut 2006.)

Ajan lisääminen tutkimukseen on tärkeää paremman kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Vaikka ajallisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä (vrt. esim. ”muutoksen aikakausi” tai ”tehokkuuden aikakausi”), se ei itsessään selitä tapahtumia tai kehitystä, saati ole aktiivinen toimija ilmiön muutoksessa. Sen sijaan tutkimuskohde kontekstualisoidaan vertikaaliseen – tiettyä ajankohtana tapahtuneisiin asioihin – ja horisontaaliseen ajallisuuteen. (George & Jones 2000.)

Vaikka retrospektiivinen pitkittäistutkimus katsoo menneisyyteen, huomionarvoista on, että historia vaikuttaa merkittävästi vallitsevaan ajatteluun ja päätöksentekoon. Historiallinen tutkimus voi siten paitsi selittää nykyhetkeä, myös johtaa vallitsevien ongelmien juurille ja ratkaisuihin. (Anttila 1998.) Kun historiallinen tutkimus mahdollistaa eri tapahtumien ja toimien tunnistamisen, se mahdollistaa myös niiden seurausten havainnoimisen (Rowlinson & muut 2014). Historiantutkimuksen lähestymistapa liittyy tutkimuksessa siten erityisesti tutkimuskohteesta tunnistettujen prosessien ajallisen kehittymisen tutkimiseen. Tältä osin tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää juuri prosessien suhdetta aikaan.

Niinpä, vaikka retrospektiivisessä tutkimuksessa ilmiön lopputulos on sinänsä tiedossa, tutkimuksessa pyritään paljastamaan ne mekanismit ja dynamiikat, jotka tähän ovat johtaneet. Tutkimus pyrkii siten uudelleen rakentamaan menneet tapahtumat ja paljastamaan, miksi ja kuinka tähän lopputulemaan päädyttiin. Emansipatorisen tiedon intressin mukaisesti tutkimuksen päämääränä on näin paljastaa totuuksina omaksuttujen asioiden todellinen asiantila, mistä syystä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita historiallisten tapahtumien yksityiskohdista.

3.1.2 Tapaustutkimus

Kriittisen ja historiallisen lähestymistavan ohella tutkimusstrategia kulminoituu tapaustutkimukseen. Se ymmärretään tutkimusmenetelmän sijaan lähestymistapana, jossa rajattua kokonaisuutta lähestytään hyödyntäen monin eri menetelmin hankittua tietoa tavoitellen tutkimusilmiön syvällistä ymmärrystä (Koivula 2021: 8, Rantapelkonen ja Koistinen 2016: 133–134).

Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että tutkittava tapaus on selvästi rajautunut kokonaisuus, jonka kautta tarkasteltavaa ilmiötä voidaan laajentaa isompaan viitekehykseen (Sipilä ja Koivula 2014: 51). Vaikka tapaustutkimus ei sinänsä tavoittele yleistä, yleistävä ulottuvuus voi olla läsnä siltä osin, kun se pyrkii kuvaamaan ilmiön dynamiikka sosiaalisessa ympäristössä. Tapaustutkimukselle ominaisesti tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokemusmaailmamme tapahtumakokonaisuutta, josta pyritään paitsi saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys, myös nostamaan mahdollisia uusia tutkimuskysymyksiä. (Rantapelkonen ja Koistinen 2016: 133.) Laaja-alaisten yleistysten sijaan tapaustutkimuksessa nähdään, että tutkimuskohteen yksityiskohtainen kuvaus tuottaa uutta tietoa, jota voidaan soveltaa eri asiayhteyksissä (Vuori n.d.).

Tapaustutkimusta voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, kun tutkimuskysymykset ovat *kuinka* tai *miten* ja kun tutkimuksessa ei ole tarpeen kontrolloida tapahtumia. Toisaalta relativistisesta ja subjektiivisesta näkökulmasta tutkimuskysymykset voivat olla myös muotoa *mitä*. Tapaustutkimuksen eri tyyppeihin lukeutuu niin ymmärtävä, selittävä, kuvaileva kuin vahvistava näkökulma. (Rabetino 2021.)

Koska tutkimuksen tieteenfilosofisena paradigmana on omaksuttu sosiaalisen konstruktionismin ja kriittisen realismin triangulaatio, tapaustutkimuksessa on yhdistetty sekä selittävä että tulkitsevan näkökulma. Tällöin sosiaalisen konstruktionismin *tulkitsevaan järjeistämiseen* on liitetty kriittisen realismin *kontekstuaalinen selittäminen*. Yhteistä näille on se, että ne mahdollistavat paitsi selittävän ja tulkitsevan lähestymistavan yhdistämisen, myös yksittäiseen tapaukseen perustuvan tapaustutkimusmallin ja erilaiset tulkintamenetelmät. (Rabetino 2021: 50.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimusta lähestytään tulkinnallisesta ja kriittisestä näkökulmasta. Tulkinnallinen järjeistäminen tukeutuu sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtiin, jolloin tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiön erityisiä elementtejä mm. toimijoiden subjektiivisten kokemusten kautta. Tapaustutkimuksen vahvuus on syvälinen kuvaus siitä, kuinka sosiaalinen konteksti lisää ihmisten toimintaan merkitystä. Vahva kontekstuaalinen kuvaus on keskeinen keino ihmisten käsitysten ymmärtämiseksi. (Rabetino 2021, Stake 1995, 2005.)

Tapaustutkimukset voivat olla joko yhteen tapaukseen perustuvia, monitapaustutkimuksia, holistisia tapauksia tai tapauksia, joihin sisältyy muita tapauksia. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on laajasti käsitettynä yksittäinen tapaustutkimus (eng. single case), jolle ominaisesti se on *pitkittäistutkimus*. Siinä, missä yksittäiset tapaustutkimukset tarkastelevat tiettyä erityistä tilannetta, niiden päämääränä on johtaa tarkastelemastaan ilmiöstä ehdotuksia. Yksittäistapauksiin keskittyvät tutkimukset perustuvat yleensä tulkinnalliseen tai kriittisrealistiseen lähestymistapaan. Yhteen tapaukseen keskittyminen voi mahdollistaa yleistämisen sijaan tapauksen syvällisemmän analyysin ja se voi sisältää myös eri analyysitasoja (vrt. monimenetelmällisyys). (Rabetino 2021.)

Vaikka tutkimuksen tapaustutkimus näyttäytyy yhtenä *tapauksena, jota määrittää varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perusta*, siitä on tunnistettavissa monia tapauksia, kuten sen ihmissuhdekoulukunnan perustan muodostuminen, omaksuminen ja kontribuutio. Monitapaustutkimuksen malli (eng. multiple case) mahdollistaa laajemman kuvan muodostamisen tutkimusilmiöstä. Mutta siinä, missä tutkimuksen tapaukset nähdään olevan tietyn yhden tapauskokonaisuuden alla, ne nähdään tapaustutkimukseen sisältyviksi alatapauksiksi (eng. embedded case). Sisällytettyjen tapausten tutkimusmalli mahdollistaa keskittymisen kokonaisuuden muodostaviin eri ryhmiin. Toisaalta tapaustutkimuksen malli edustaa holistista tapaustutkimusta (eng. holistic case), jossa tiettyä kokonaisuutta lähestytään systemaattisesti. (Rabetino 2021.)

Koska tutkimuksessa nähdään liittymäpintoja eri tapaustutkimuksen variansseihin, tutkimukseen on muodostettu tarkoituksenmukainen triangulaatio tapaustutkimuksesta. Sitä määrittää tapaus varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustasta, joka sisältää eri alatapauksia, jotka nähdään osana tiettyä kokonaisuutta, jota lähestytään systemaattisesti. (vrt. Kajosmaa 2023.) Triangulaation ansiosta tapaustutkimus pystyy tarjoamaan narratiivisen analyysin tavoin rikkaan kuvauksen tutkimusilmiöstä ja siihen liittyvistä taustoista sekä laaja-alaisista näkökulmista, joihin tapaustutkimus ei yleensä pysty (ks. Kantola 2014, 2022).

3.2 Tutkimusmenetelmävalinnan esittely

Tapaustutkimus toteutettiin yhdistämällä systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja kriittinen diskurssianalyysi. Tutkimuksen toteutus seuraa johdonmukaisesti systemaattisen katsauksen viitoittamia vaiheita ja kriittinen diskurssianalyysi tarjoaa tulkitsevan instrumentin täydentäen aineistoanalyysia sen laajimmalla, sosiokulttuurisella tasolla. Tutkimukseen on näin luotu tarkoituksenmukainen tutkimusmenetelmä – CDA-tietoinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus käsitetään laaja-alaisena tutkimuskokonaisuutena ja -menetelmänä (ks. Johansson 2007: 3–7, Magarey 2001). Sen vahvuus on laaja-alaisen tutkimusilmiön kuvaaminen, kirjallisuuden kriittinen arviointi ja hajanaisen tutkimusaineiston systemaattinen ja innovatiivinen syntetisointi. Se mahdollistaa monipuoliseen aineistoon tukeutumisen, mikä on osaltaan tutkimusaineiston diversiteetin asettama edellytys. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista systematisoida ja yhdistää kumulatiivisesti hajanainen aineisto tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi.

Koska aihealueesta ei ole tehty integroivaa tutkimusta, aineiston systemaattiselle yhdistämiselle on perustavanlaatuinen tarve, jotta valtavirran johtamistutkimuksesta poikkeavat kriittiset näkemykset saavat kaikupohjan. Integroimalla systemaattisesti aiempaa hajanaista tutkimusta ja nostamalla esiin näkökulmia, joita ei ole tuotu esille, myös yksittäiset kriittiset näkökulmat saavat toisiltaan tukea kasvattaen kunkin informaatioarvoa. (ks. Pynnönen 2015.)

Kriittisen diskurssianalyysin yhdistämistä tutkimukseen tukee eritoten se, että ihmissuhdekoulukunnan paradigma ymmärretään johtamiskurssina. Kriittisen diskurssianalyysin myötä teksteistä voidaan havaita yksiselitteisten merkitysten sijaan merkitysten tarkoituksia, mikä tukee tutkimuksen kriittistä ja emansipatorista tutkimusotetta sekä mahdollistaa itsestään selvinä pidettyjen käsitysten kyseenalaistamisen. Koska kriittisessä diskurssianalyysissä tutkija hahmottelee maailmaa diskurssien ulkopuolella, se mahdollistaa tutkimukseen arvokkaan yhteiskunnallisen kontekstin ja sen merkityksen arvioimisen niin vallan, instituutioiden, arvojen, legitimoinnin kuin vaihtoehtoisten representaatioiden ilmene- mistä vasten. (ks. Kajosmaa 2020b, Pynnönen 2013, 2015.)

Koska eri menetelmien hyödyntämiseen monimenetelmätutkimuksessa ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, tutkijan on tärkeää määritellä, mikä on eri menetelmien rooli, suhde ja niiden keskinäinen järjestys (Hurmerinta & Nummela 2020: 310–312, 316, Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Tässä tutkimuksessa molempia menetelmiä käytetään (ks. Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004, 2006):

1. tutkimuksen alussa tutkimusongelman operationalisoimiseen ja esiymmärryksen luomiseen
2. implementoimisen vaiheessa tutkimusdatan ja informaation keräämiseen
3. integroimisen vaiheessa tutkimusdatan analysoimiseen
4. viimeisessä vaiheessa tulkintojen ja johtopäätösten tekemiseen.

Vaikka kriittinen diskurssianalyysi on tutkimuksessa eritoten systemaattista kirjallisuuskatsausta täydentävä menetelmä, niitä on tarkoituksenmukaista kuljettaa rinnakkain. Näin menetelmät yhdistyvät tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen

monialaisiin tavoitteisiin ja ne tukevat toisiaan koko tutkimusprosessin ajan. (ks. (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004.) Osana tutkimusmenetelmien yhdistämistä niiden käytössä tavoitellaan loogisuutta, läpinäkyvyyttä ja ytimekkyyttä.

3.2.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen sopivuus

Kirjallisuuskatsaukset mahdollistavat tieteellisen tiedon kokonaisuuden tarkastelun tietystä tutkimusaiheesta tarjoten tietoa olemassa olevan tiedon sisällöstä, laajuudesta ja sen tuottamiseen käytetyistä metodeista. Kirjallisuuskatsausten tekemiseksi on välttämätöntä, että tutkimusaiheesta on tuotettua tietoa; se ei sovellu uuden tiedon tuottamiseen tyhjästä. Kirjallisuuskatsauksen tavoite vaikuttaa paljolti siihen, mitä aineistoa katsauksiin sisällytetään ja millä kelpoisuusvaatimuksilla. (Burns & Grove 2005, Egger, Smith & O'Rourke 2001.)

Siinä, missä systemaattinen kirjallisuuskatsaus pyrkii syntetisoimaan aikaisempaa tutkimustietoa (Dan 2020), se lähestyy tavoitettaan erityisellä järjestelmällisyydellä ja tarkoin määritetyn tutkimusongelman pohjalta (Flinkman & Salanterä 2007, Polit & Beck 2004, Whittemore & Knalf 2005). Sen nähdään olevan tieteellisen tiedon tuottamisen kannalta uskottavin kirjallisuuskatsauksen muoto. Vain merkityksellinen, yksityiskohtaisesti rajattu ja valikoitu tutkimusmateriaali sisällytetään systemaattiseen katsaukseen. Sen kautta on mahdollista saavuttaa laadukkaasti tutkittuja tutkimustuloksia niin, että katsauksen virhemahdollisuus on minimoitu ja että tutkimusprosessi on toistettavissa. (Cook, Mulrow & Haynes 1997, Egger ja muut 2001, Johansson 2007.)

Tämän tutkimuksen päämääriin on nähty soveltuvan parhaiten *systemaattinen kirjallisuuskatsaus*, jossa tukeudutaan PRISMA-malliin (ks. luku 3.3. infra). Siinä, missä systemaattinen katsaus pyrkii tiivistämään jo tuotetun tutkimuksen keskeisen sisällön määritelmästä aiheesta, sen avulla pyritään tunnistamaan olennaisimmat löydökset ja keskeisin tieteellinen keskustelu (Petticrew 2001: 98, Salminen 2011: 9). Koska systemaattinen katsaus seuloo laaja-alaisesti siihen sisällytettävän aineiston, se mahdollistaa historiallisen ja tieteenalan kontekstin huomioimisen. Niin ikään se mahdollistaa tuotetun tiedon johdonmukaisuuden ja laadun arvioimisen paljastaen vallitsevan tutkimuksen puutteet, mikä tukee tutkimuksen emansipatorista pyrkimystä. (ks. Petticrew 2001: 99–100, Salminen 2011: 9.)

Tutkimuksessa systemaattista kirjallisuuskatsausta rikastutetaan *integroivan kirjallisuuskatsauksen ulottuvuudella*. Siinä, missä se mahdollistaa laaja-alaisen aineiston syntetisoinnin ja sen kriittisen arvioinnin, se tukee pyrkimyksiä kuvata tutkimusilmiötä perusteellisesti (Torraco 2005: 356). Koska integroivan ulottuvuuden lisääminen mahdollistaa monimuotoisempaan tutkimusaineistoon

tukeutumisen, sen ansiosta tutkimukseen sisällytettävät aineistotyytit ja niiden näkökulmat voivat olla monipuolisempia (Birmingham 2000, Evans 2008, Whittemore 2008). Toisaalta siihen liittyy olennaisesti juuri kriittinen näkökulma. Niinpä integroivan katsauksen ulottuvuus on sekä käytettävän tutkimusaineiston että kriittisen näkökulman kannalta olennainen lisäys.

3.2.2 Kriittinen diskurssianalyysi ja sen soveltuvuus

Yleisellä tasolla diskurssianalyysi on laadullinen menetelmä, joka tarkastelee kielen ja sen käytön rakentamia merkityksiä (Rantapelkonen & Koistinen 2016: 19). Sen nähdään mahdollistavan paitsi tutkimusaineiston ominaispiirteiden informatiivisen kuvaamisen, myös uusien näkökulmien ja kysymysten tuottamisen. Se soveltuu retrospektiiviseen pitkittäistutkimukseen kuvaamaan ilmiön monivuotista kehitystä. (Koivula 2022b, Sipilä & Koivula 2014: 56.)

Diskurssitutkimuksen mielenkiinto on diskursseissa, jotka käsitetään sekä puhuttuna että kirjoitettuna kielenä. Siinä, missä kieli käsitetään tavaksi tuottaa todellisuutta, se yhdistää meitä kaikkia tuottaen sosiaalisia asiayhteyksiä, joita tutkimuksessa pyritään havaitsemaan. Yksittäiset tekstit ja puheet liitetään diskursseihin, jotka yhdistyvät historialliseen ja sosiaaliseen kontekstiinsa. Diskurssit nähdään keinona viestiä tietyssä sosiaalisessa yhteydessä. Tässä suhteessa diskurssianalyysillä pyritään tunnistamaan yksittäisten tekstien sijaan niiden välisiä suhteita ja liittymäpintoja sekä tutkimusilmiön johtamiskursseja, jotka ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä. (Koivula 2022b.)

Diskurssianalyysin yleinen intressi on sekä diskurssien käytössä että siihen nivoutuvissa merkitysten tuottamisen tavoissa ja konteksteissa. Diskurssit käsitetään siten todellisuuden ymmärryksen ilmentyminä, jotka paitsi ohjaavat merkitysten rakentumista, myös ilmentävät tiettyjä elementtejä, kuten valtasuhteita ja politiikkaa. (Koivula 2022b, Sipilä & Koivula 2014: 56.) Tutkimuksessa painotetaan keskustelun ja vuorovaikutuksen analyysin sijaan merkitysten intertekstuaalisuutta sekä eritoten diskurssien laajempia liittymäpintoja sosiaalisiin ja historiallisiin konteksteihin (ks. Rantapelkonen & Koistinen 2016: 20). Diskurssianalyysissä pyritään luomaan tutkimusaineiston ympärille diskurssi – kertomus, konteksti ja laajempi asiayhteys – kytkien tutkimusilmiö sosiaalisiin teemoihin. Tämä prosessi korostaa tutkijan tulkintoja. (Koivula 2022b.)

Kun johtamisopit, -tekstit ja -paradigmat käsitetään diskursseina, niiden muodostumista, omaksumista ja kontribuutiota on mahdollista tutkia kriittisen diskurssianalyysin menetelmin. Alistamalla tutkimusaineisto kriittiselle diskurssianalyysille, on mahdollista paljastaa liike paitsi tekstin takana, myös tekstin ja sen takana

olevan välillä. Näin tekstistä on mahdollista havaita yksiselitteisten merkitysten sijaan merkitysten tarkoituksia. (Pynnönen 2013: 32.) Kriittinen diskurssianalyysi mahdollistaakin itsestäänselvyyksinä pidettyjen tietokäsitysten kyseenalaistamisen (Philips & Hardy 2002: 84, Pynnönen 2013: 10).

Eritoten kriittisessä diskurssianalyysissä korostuu diskurssin eri tasot. Kun *d*-diskurssianalyysi keskittyy kielen käyttämiseen, *D*-diskurssianalyysin mielenkiinnon kohteena ovat merkitysjärjestelmät, tieto ja representaatiot. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle ominaisesti *D*-diskurssiin. Siinä puheen ja tekstin sosiaalisen kontekstin tutkimisen sijaan päämääränä on selvittää sosiaalinen todellisuus, joka on rakentunut diskurssien kautta. Yhtä lailla mielenkiinnon kohteena on selvittää, kuinka asioille luodaan merkityksiä, miten ne muuttuvat ja mitkä ovat näiden muutosten vaikutukset. Näin CDA tarkastelee diskurssien kestäväää merkitystä kielen ajallisen ja spesifisen käytön ulkopuolella. (Hirsto 2022, ks. Foucault 1977, 1980, 2000.)

Faircloughiin (1995) tukeutuen diskursseja voidaan tarkastella eri tasoilla, jotka ovat teksti, diskurssikäytännöt ja sosiokulttuurinen käytäntö. Kun tekstianalyytinen taso käsittelee itse tekstiä, diskurssikäytännön taso tulkitsee, mitä teksti varsinaisesti tarkoittaa. Sen sijaan laajin ulottuvuus, sosiokulttuurinen taso, liittyy diskurssikäytännöt niin *tilannekohtaiseen, institutionaaliseen kuin sosiaaliseen ulottuvuuteen*. (Fairclough 1995, ks. Hirsto 2022.) Siinä, missä toteutetun tutkimuksen fokus on erityisesti sosiokulttuurisen tason tarkastelussa, kriittinen diskurssianalyysi on pyrkinyt tunnistamaan paitsi diskurssin vaikutukset, myös dominoivat ja haastavat diskurssit sekä diskurssien normalisoinnin, arvioinnin ja legitimoinnin. (ks. Hirsto 2022, ks. myös Alvesson & Kärreman 2000.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto alistetaan kriittiselle diskurssianalyysille juuri *sosiokulttuurisella tasolla*. Diskurssi käsitetään siten laaja-alaisempana yhteiskunnallisena ilmiönä lingvistisen määritelmän sijaan. Näin tutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, miten kieltä käytetään tutkimusilmiön kontekstissa luomaan todellisuutta ja merkityksiä. Kun diskurssi ymmärretään kielen sijaan representation systeeminä, tutkimuksessa pyritään selittämään kielen taustalla vallitsevia laajempia sosiaalisia ilmiöitä. (Hirsto 2022, Koskela 2022.)

Kriittisessä diskurssianalyysissä huomionarvoista on diskurssien tuotannon ja ilmentymisen konteksti. Analyysissä tulee huomioida niin historiallinen ajanjakso, tietty spatiaalinen paikka kuin tietyt tieteenalat, joissa diskurssit ilmentyvät. Lisäksi diskursseissa on tärkeää huomioida paitsi se, kuka tuottaa tekstin ja mitä tarkoitusta varten, myös se, kuka lukee tekstin ja mitä varten. Niin ikään on tärkeää analysoida, mitä kerrotusta diskurssista on jätetty sanomatta. (Hirsto 2022.)

Kriittisen diskurssianalyysin pyrkimyksenä on ymmärtää, paljastaa ja vastustaa sosiaalista eriarvoisuutta tutkimalla, kuinka sosiaalinen vallan väärinkäyttö, valta-asema ja eriarvoisuus aikaansaadaan ja tuotetaan diskurssien kautta sekä yhteiskunnallisessa että poliittisessa kontekstissa (Fairclough 1992, Hirsto 2022). CDA mahdollistaa paitsi yhteiskunnallisen kontekstin huomioimisen ja sen merkityksen arvioinnin, myös vallan, arvojen, instituutioiden, legitimoinnin kuin vaihtoehtoisten representaatioiden tarkastelemisen sekä tutkimuskysymyksiä että emansipaatiopyrkimystä vasten. (Pynnönen 2013: 32.)

Kuten Sipilä ja Koivula (2014) toteavat, diskurssianalyysin läpinäkyvyys nostaa korokkeelle tutkijan asiantuntijuuden, koska diskurssien tulkitseminen vaatii aihepiirin syvällistä tuntemusta. Tutkijan asiantuntijuus voi auttaa paljastamaan tekstistä eri vivahteita, kuten diskurssien sisältämiä sävyjä, ristiriitaisuuksia ja muutoksia, mutta myös osoittamaan, mistä teksteissä vaietaan ja mitä niissä sitä vastoin korostetaan. (Sipilä & Koivula 2014: 45, 56–57.) Niin ikään tutkijan perehtyneisyyden ilmiöön nähdään mahdollistavan tutkimusaineiston erityispiirteiden tulkitsemisen. Aineistosta on pyritty löytämään ja hahmottamaan myös dynamiikkaa, jännitteitä ja poikkeavia näkemyksiä (ks. Koivula 2022b).

3.3 Tapaustutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen vaiheet seuraavat järjestelmällisesti *systemaattisen kirjallisuuskatsauksen* (SLR) vaiheita. Ne luovat pohjan kriittiselle diskurssianalyysille, joskin tutkimusmenetelmät kulkevat tutkimuksessa rintarinnan (ks. luku 3.2.2. supra).

Kuten Moher, Liberari, Tetzlaff & Altman (2009) tiivistävät, systemaattinen kirjallisuuskatsaus käyttää täsmällisiä ja systemaattisia menetelmiä olennaisten tutkimusten tunnistamiseen, valikoimiseen ja arvioimiseen. Vaikka systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pyrkimyksenä on tuottaa merkittäviä ja uusia löydöksiä, se ei itsessään luo uutta empiiristä tutkimusaineistoa, vaan se tarkastelee jo olemassa olevia tutkimuksia ja aineistoa (Dan 2020).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus pyrkii tunnistamaan tutkimuksia, jotka ovat keskeisiä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Se noudattaa täsmällistä metodologiaa niin tutkimusten etsimisessä ja valikoimisessa kuin niiden koodaamisessa ja tutkimustulosten analysoimisessa. Tutkimusmenetelmä on siten läpinäkyvä ja muiden tutkijoiden toistettavissa. (Dan 2020.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutuksessa tukeudutaan PRISMA-ohjeistukseen (eng. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), joka on tarkastuslista kohteista, joista tutkijan tulisi raportoida

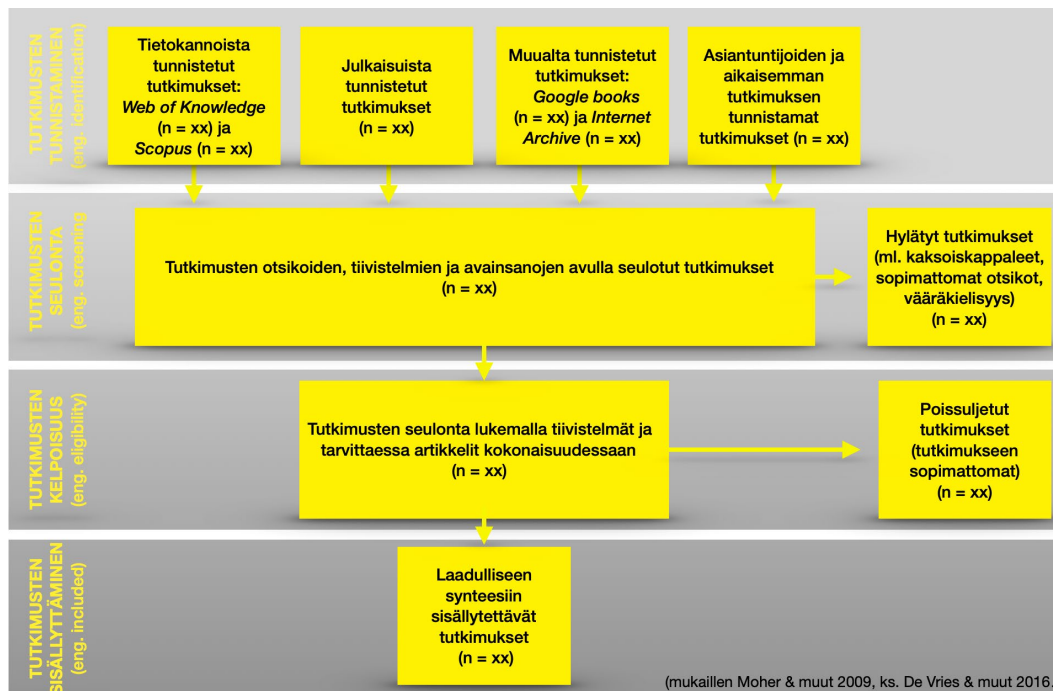
systemaattisessa katsauksessaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Moherin ja muiden (2009) luomaa PRISMA-tarkastuslistaa, jonka osa-alueet on soveltuvien osin esitetty alla olevassa taulukossa 1 (perustuen Moher ja muut 2009).

Taulukko 1. PRISMA-tarkastuslista systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle.

Osio/aihe	#	Tarkastuslistan kohde	Sivu/luku
OTSIKKO			
Otsikko	1	Tunnista raportti systemaattiseksi kirjallisuuskatsaukseksi.	-
ABSTRAKTI			
Jäsennelty yhteenveto	2	Tarjoa jäsennelty yhteenveto, joka sisältää soveltuvien osin: taustan; tavoitteet; tietolähteet; tutkimusten kelpoisuuskriteerit; tutkimusten arviointi- ja synteessimenetelmät; tulokset; rajoitukset; keskeisten havaintojen päätelmät ja seuraukset.	V–VI
JOHDANTO			
Perusteet	3	Kuvaile kirjallisuuskatsauksen perusteita jo tiedossa olevien asioiden kontekstissa.	luku 1
Päämäärät	4	Esitä selvät tutkimuskysymykset, joita käsitellään.	luku 1.3
MENETELMÄT			
Kelpoisuus-kriteeristö	5	Määritä kelpoisuuskriteereinä käytetyt tutkimuksilta ja raporteilta vaaditut ominaisuudet (esim. tarkasteluvuodet, kieli, julkaisun tila) perusteluineen.	luku 3.3.2
Tietolähteet	6	Kuvaile kaikki haussa käytetyt tietolähteet (esim. tietokannat kattavuuslukuineen, yhteydenotot tutkimuksen tekijöihin lisätutkimusten löytämiseksi) ja viimeisimmän haun päivämäärä.	luku 3.3.1
Haku	7	Esitä vähintään yhden tietokannan täydellinen sähköinen hakustrategia, mukaan lukien käytetyt rajat, jotta se voidaan toistaa.	luku 3.3.1
Tutkimusten valinta	8	Selvitä tutkimusten valintaprosessi ml. seulonta, kelpoisuus, sisällyttäminen.	luku 3.3.3
Datan keräysprosessi	9	Kuvaa tiedon keräämisen menetelmä ja prosessit liittyen tiedon hankkimiseen ja vahvistamiseen.	luku 3.3.1
Datan kohteet (eng. data items)	10	Luettelo ja määritä kaikki muuttujat, joilla tietoa haettiin, sekä mahdolliset oletukset ja yksinkertaistukset.	luku 3.3.4
TULOKSET			
Tutkimusten valinta	11	Ilmoita seulottujen, kelpoisuusarvioitujen ja katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten lukumäärä sekä poissulkemisen syyt kussakin vaiheessa, mieluiten virtauskaaviolla.	luku 3.3.3
DISKUSSIO			
Tulosten yhteenveto	12	Vedä yhteen keskeisimmät havainnot ml. todisteiden vahvuus; pohdi niiden merkitystä.	luku 9
Rajoitteet	13	Keskustele tutkimuksen tekemiseen liittyvistä rajoitteista.	luku 3.3.1

Osio/aihe	#	Tarkastuslistan kohde	Sivu/luku
Johtopäätökset	14	Tarjoa tuloksista yleinen tulkinta osana muita todisteita ja esitä vaikutukset tuleviin tutkimuksiin.	luku 9
RAHOITUS			
Rahoitus	15	Kuvaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen rahoitus ja muu mahdollinen tuki ja sen rooli.	-

Kuten PRISMA-ohjeistuksessa esitetään, systemaattisen katsauksen *aineiston keruu ja valikoitujen tutkimusten sisällyttäminen* toteutetaan nelivaiheisesti. Sen mukaisesti nämä neljä vaihetta – tunnistaminen, seulonta, kelpoisuus ja sisällyttäminen – dokumentoidaan prosessikaavioon alla olevan kuvion 7 mukaisesti.



Kuvio 7. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessikaavio.

Systemaattisesti toteutettuna ensimmäisenä vaiheena on tutkimusten *tunnistaminen*. Tutkijan tulee esittää raportissa sekä tietokantahaun avulla tunnistamiensa tutkimusten lukumäärä että muista lähteistä tunnistamiensa lisätutkimusten lukumäärä. Näin saadaan otsikkojen, tiivistelmien ja avainsanojen avulla seulottu julkaisujen kokonaismäärä. Toisessa vaiheessa toteutetaan edellä tunnistettujen tutkimusten *seulonta*, jolloin tutkija esittää jäljelle jääneiden julkaisujen kokonaismäärän poistettuaan kaksoiskappaleet, sopimattomat otsikot sekä vääränkieliset julkaisut. Kolmannessa vaiheessa seulotut artikkelit arvioidaan määritettyjen *kelpoisuusvaatimusten* mukaisesti lukemalla tiivistelmät ja tarvittaessa artikkelit ja teokset kokonaisuudessaan. Tällöin tutkija pystyy osoittamaan tutkimukseen kelpaaviksi arvioitujen tutkimusten lukumäärän sekä tutkimuksesta tarkoituksella

poissuljettujen julkaisujen määrän. Neljännessä vaiheessa tutkija esittää laadulliseen synteysiin sisältyvien tutkimusten ja julkaisujen lukumäärän. (ks. kuvio 7.)

Aineiston keruun ja sisällyttämisen rinnalla systemaattista katsausta lähestytään tutkimuksessa viisivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä työvaiheessa tutkija suorittaa haun tieteellisesti tunnustetuissa tietokannoissa (Web of Knowledge ja Scopus) tunnistaakseen relevantteja tutkimuksia, jotka vastaavat ennalta määritettyihin sisällyttämiskriteereihin. Toisessa työvaiheessa tutkija hyödyntää myös muita aineiston etsintämenetelmiä löytääkseen ne relevantit ja sisällyttämiskriteerit täyttävät tutkimukset, joita ei tietokantahauissa tunnistettu. Kun katsaukseen sisällytettävät potentiaaliset tutkimukset on näin tunnistettu, kolmas työvaihe on käyttökelpoisen toimintamenetelmän suunnittelu koodaukseen, aineiston esittelylomakkeen muodostaminen ja itse aineiston koodaustyön aloittaminen. Kun tutkimukseen sisällytettävät tutkimukset on näin saatu karsittua, neljäntenä työvaiheena on aineiston analyysi. Viidentenä työvaiheena seuraa tutkimusraportin kirjoittaminen ja tulevaisuuden tutkimusagendojen kehittäminen. (ks. Dan 2020.)

3.3.1 Aineistonhankinta ja tiedonkeruu

Retrospektiivisenä tutkimuksena tutkimusaineisto koostuu suurimmilta osin sekundaarilähteistä. Historiallisen tutkimuksen ensimmäinen askel on aiheeseen liittyvien tietojen kerääminen, jota seuraa tietojen kriittinen tarkastelu. (ks. Kent 1941: 23.) Näin tutkimuksen ensimmäinen askel on syventyä etsimään ja tunnistamaan oleelliset tutkimukset ja aineistot, jotka vastaavat ennalta määritettyihin kelpoisuuskriteereihin. Tutkimuksessa on käytetty neljää eri strategiaa tutkimukseen kelpaavan aineiston tunnistamiseksi (Cooper 2010). Jotta tutkimukseen saatiin sisällytettyä kaikki olennainen tutkimusaineisto ja tärkeät julkaisut, aineistonhankintaa ei rajoitettu julkaisujen ilmestymisvuosien osalta. Sen sijaan onnistunut aineistonhankinta käsitettiin keskeiseksi tekijäksi tutkimuksen laadun ja onnistumisen varmistamisessa. Kaiken tutkimusaineiston oli oltava myös luotettavaa.

Aineiston hankinta aloitettiin sähköisellä haulla tieteellisesti tunnustetusta ISI Web of Knowledge -tietokannasta. Haku tehtiin hakulausekkeella [“Elton Mayo” OR “Hawthorne studies” OR “Hawthorne experiment*” OR “Hawthorne effect*” OR “Human Relation*”]. Hakutermit yhdistettiin Boolean operaattorilla OR. Tämä haku tuotti 1930 tutkimusta Web of Science Core Collection -tietokannasta. Tutkimuksen laaja-alaisen tieteellisen panoksen varmistamiseksi sähköinen haku suoritettiin lisäksi Scopus-tietokannasta hakulausekkeella [“Elton Mayo” OR “Hawthorne studies” OR “Hawthorne experiment*” OR “Hawthorne effect*”]. Tämä haku tuotti 521 artikkelia. Molemmat haut toteutettiin lokakuussa 2020.

Aineistohaun toisessa vaiheessa olennaisten tutkimusten tunnistamiseksi siirryttiin muihin etsintämenetelmiin. Artikkeleita etsittiin UVA Finna- ja DiscoverED-aineistohakupalveluilla keskittyen tunnustettuihin johtamisen huippujulkaisuihin suomalaisen JUFO-luokittelun mukaisesti. Nämä – Web of Science management-kategorian mukaisesti ylimmän luokan 3 julkaisut – ovat *Academy of Management Journal*, *Academy of Management review*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Management Science*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Organizational Research Methods* ja *Public Management Review*. Haku tehtiin lokakuussa 2020 ja se tuotti 216 mahdollista lisätutkimusta.

Kolmanneksi, olennaisia teoksia etsittiin Google Books- ja Internet Archive -tietolähteistä. Haku tehtiin lokakuussa 2020 ja se tuotti 61 mahdollista teosta, jotka vastasivat määritettyihin hakukriteereihin. Neljänneksi aineistoon sisällytettiin tutkijan aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. Kajosmaa 2020b) tunnistamat julkaisut ja aineistot sekä tutkimusaihetta käsittelevien asiantuntijoiden julkaisuja. Mm. Woodin ja Woodin (2004) toimittaman artikkelikokoelman *George Elton Mayo: Critical Evaluation in Business and Management* avulla tunnistettiin lisää mahdollisia julkaisuja. Niin ikään tärkeäksi tietolähteeksi tunnistettiin Harvard Business Schoolin Baker-kirjaston historiallinen kokoelma. Näin neljännessä vaiheessa tunnistettiin vielä 78 tutkimukseen sisällytettävää julkaisua ja tutkimusta.

Vaikka tutkimuksessa käytettiin neljää strategiaa tutkimusaineiston etsimiseksi, on tiedostettava mahdolliset rajoitukset, jotka syntyvät etsintäkriteeristön rajoitteista, kuten tietyistä hakutermeistä. Tutkimuksen hakukriteeristö asetoittiin johtamisen tieteenalaan huomioiden kuitenkin myös yhteiskuntatieteen ja kauppateiden ulottuvuudet. Systemaattisuudesta huolimatta on mahdollista, että olennaisia tutkimuksia jäi löytymättä. Tämän mahdollisuuden poissulkemiseksi perehdyttiin tarkasti tutkimukseen sisällytettävien julkaisujen lähdeluetteloon keskeisten julkaisujen tunnistamiseksi myös tätä kautta. Näin pystyttiin löytämään lopulta 244 laadullista synteisiä tukevaa ja täydentävää julkaisua (ks. liite 1).

3.3.2 Aineiston määritetty kelpoisuuskriteeristö

Yleisesti ottaen tutkimuksessa on tärkeää selittää, kuinka tutkimusaineisto on valittu tukemaan tutkimuskysymyksiin vastaamista. PRISMA-ohjeistus, johon tutkimuksen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutuksessa ja raportoinnissa tukeudutaan, ohjeistaa määrittämään yksiselitteisen kriteeristön tutkimukseen sisällytettävälle tutkimuksille. Tähän vaatimukseen on vastattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Katsaukseen sisällytettävien tutkimusten kelpoisuuskriteeristö.

Kriteeri	Kelpoisuuskriteerin kuvaus
1. Aihe	Tutkimusten tms. tulee käsitellä joltain osin joko Elton Mayoa, Hawthorne-tutkimuksia, ihmissuhdekoulukuntaa tai näihin olennaisesti liittyviä toimijoita, instituutioita, historiallisia ilmiöitä tai tapahtumia. Tutkimusten tulee käsitellä tematiikkaa joko johtamisen, hallintotieteiden, liiketalouden tai yhteiskuntatieteiden näkökulmasta.
2. Avainsana	Tutkimusten otsikoissa, tiivistelmissä, sisällysluetteloissa tai asiasanoissa tulee esiintyä avainsanoista joko ”Mayo”, ”Hawthorne” tai ”Human relations”, jotta erotetaan aihepiiriin liittymättömät tutkimukset. Poikkeus sallitaan, jos avainsanat <i>toistuvat selvästi</i> tulososioissa.
3. Tyyppi	Sisällytettävät tutkimukset tms. tukeutuvat käsitteellisteoreettiseen tai empiiriseen tutkimussuunnitteluun. Artikkelit tms., jotka ovat vain kirjallisuuskatsauksia, suljetaan pois, jotta vältetään tutkimusten sisällyttämiseltä kahteen kertaan.
4. Aika	Tutkimusten tms. julkaisuaikajankohta on rajattu vuosiin 1900–2020.
5. Kieli	Vain englanniksi ja suomeksi kirjoitetut tutkimukset tms. huomioidaan.
6. Status	Tutkimukseen sisällytetään vain vertaisarvioituja artikkeleita ja väitöskirjoja sekä kirjoja tunnetuilta kustantajilta niin johtamisen, liiketalouden kuin yhteiskuntatieteiden alalta.

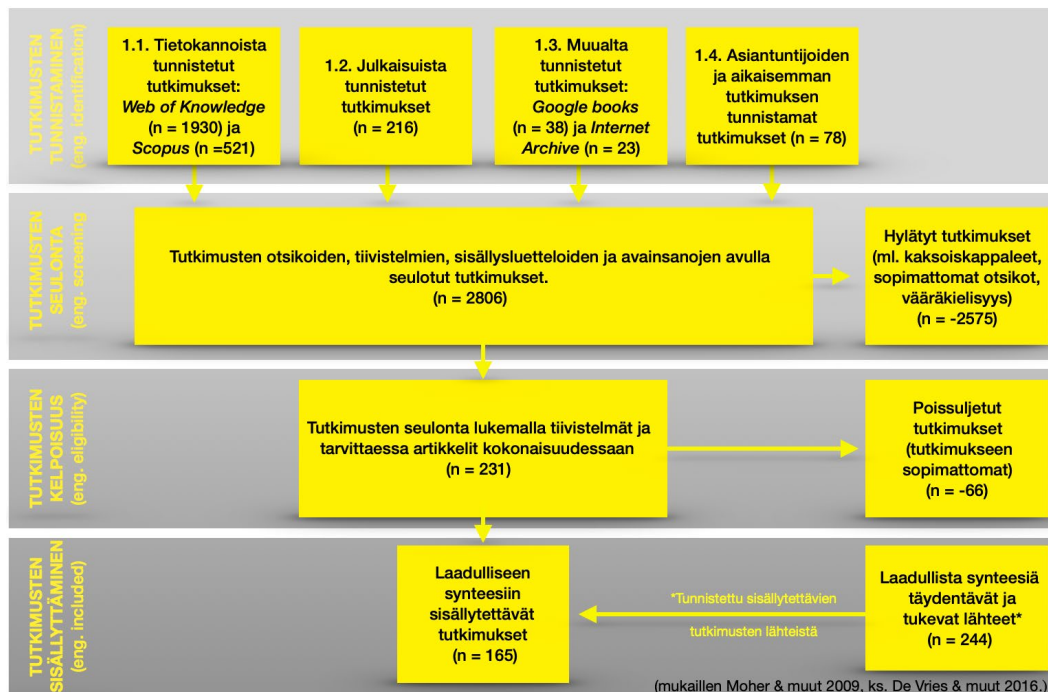
Toteutetun aineistohaun tuloksista tutkimukseen sisällytettiin ne julkaisut, jotka täyttivät taulukossa 2 esitetyt kelpoisuuskriteetit. Aineisto on valittu tarkoituksenmukaisella otannalla siten, että tutkimukseen on sisällytetty kaikki ne tutkimukset ja julkaisut, jotka vastaavat asetettuihin kriteereihin. Tämän kriteeriperusteisen otannan (eng. criterion sampling) katsotaan takaavan tutkimusaineiston laadukkuuden (ks. Baretino 2021: 55, Saunders & Lewis 2018: 146).

3.3.3 Aineiston valinta

Kokonaisuudessaan määritellyillä hakuehdoilla tunnistettiin 2806 julkaisua ml. tutkimukset ja teokset. Viimeisessä vaiheessa 231 julkaisusta karsittiin kelpoisuuskriteeristön mukaisesti 58 julkaisua. Näin SLR:n laadulliseen synteysiin sisällytettiin 165 julkaisua, joskin lopullista synteysiä täydennettiin tarvittavin osin näistä tunnistetuilla lähteillä. Aineiston valikoitumisprosessi on esitetty alla kuviossa 8.

Kuvion 8 mukaisesti seulonta aloitettiin tarkastelemalla julkaisujen otsikoita, tiivistelmiä ja sisällysluetteloita. Kun kielellä, tutkimustyyppillä ja julkaisuaikajankohdalla ei ollut juuri karsivaa vaikutusta, merkittävimmiten karsiviksi tekijöiksi nousi julkaisujen avainsanat ja tieteenala. Yhtenä sisällytyksen edellytyksenä oli, että joko Mayo* tai Hawthorne* tai Human Relation* termi sisältyi otsikkoon, tiivistelmään, asiasanoihin tai sisällysluetteloon. Monissa julkaisuissa näin ei ollut.

Poikkeukset kuitenkin sallittiin kriteeristön mukaisesti, jos nämä avainsanat olivat *selvästi* ja *toistuvasti* löydettävissä julkaisujen tulososioista. Julkaisuja karsittiin myös sillä kriteerillä, että ne eivät käsitelleet johtamista tai yhteiskuntatieteitä. Niin ikään julkaisujen kaksoiskappaleet poistettiin tässä vaiheessa.



Kuvio 8. Toteutunut julkaisujen valinta.

Seuraavassa vaiheessa jäljelle jääneet julkaisut seulottiin lukemalla vähintään niiden tiivistelmät kokonaisuudessaan. Katsauksesta poissuljettiin siten julkaisut, jotka eivät käsitelleet kelpoisuuskriteerien mukaisesti tutkimusaihetta. Jotta tutkimukset tulivat sisällytetyksi, niiden tuli käsitellä joltain osin joko Mayoa, Hawthorne-tutkimuksia, ihmishdeokoulukuntaa tai näihin olennaisesti liittyviä toimijoita, instituutioita, historiallisia ilmiöitä tai tapahtumia. Tässä vaiheessa tarkastettiin, että kaikki julkaisuille määritetyt kelpoisuusvaatimukset täyttyivät.

3.3.4 Aineiston koodaus ja tiedonkeruutaulukko

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen koodaaminen on laadullista. Sen tarkoituksena on poimia johdonmukaisella tavalla hyödyllistä tietoa jokaisesta julkaisusta ja tutkimuksesta. Jokaisen koodauksessa käytettävän kategorian tulee olla selvästi määritelty ja olennainen tutkimusaiheen, tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Tiedon purkulomake voi olla hyödyllinen työkalu kunkin kategorian määrittämiseen ja tutkimustiedon keräämiseen. (Dan 2020.)

Koska joitain poikkeuksia lukuun ottamatta katsaukseen sisällytettävät julkaisut ovat luonteeltaan teoreettisia, tiedon purkulomakkeen osalta ei ole ollut tarkoituksenmukaista tukeutua vastaaviin ratkaisuihin kuin silloin, jos olisi tarkasteltu empiirisiä tutkimuksia. Tutkimuksen ensisijainen päämääränä ei ole myöskään luokitella tai tarjota tietoa katsaukseen sisällytettävien tutkimusten menetelmistä, saati niissä käytetyistä määritelmistä. Niinpä tutkimukseen on kehitetty PRISMA-ohjeistuksen perusteella soveltuva tiedonkeruutaulukko (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonkeruutaulukon malli.

Julkaistu	Kontribuutio systemaattiselle katsaukselle
1. Kirjoittaja, 2. Julkaisuvuosi, 3. Otsikko, 4. Julkaisu tai julkaisija, 5. Tyyppi.	6. Kriittinen näkökulma – tai sen puuttuminen – joko a) ihmissuhdekoulukunnan muodostumiseen, b) Elton Mayon johtamisajatusten omaksumiseen, c) Mayon ja Hawthorne-tutkimusten kontribuutioon, tai d) vallitsevien johtamisajatusten kehittymiseen. 7. Teoksen kontribuutio tutkimukselle.

Taulukon 3 mallin mukaisesti katsaukseen sisällytettävistä *keskeisistä teoksista* summataan kirjoittaja, julkaisuvuosi, otsikko, julkaisu tai julkaisija sekä tyyppi. Tutkimusaineiston teoreettisen luonteen takia taulukkomallin ensisijainen tavoite on esitellä lyhyesti kirjattuna tutkimukseen sisällytettyjen keskeisimpien julkaisujen näkökulma ja niiden kontribuutio tutkimukselle (ks. luku 3.3.5 infra). Soveltuvien osin sitä hyödynnetään myös lähdekoonnin esittelyssä liitteessä 1.

Osana aineiston koodausta aineiston löydökset ja tulokset jaetaan kolmeen laajaan kategoriaan, jotka mukailevat tutkimuskysymysten kolmijakoisuutta. Tutkimuksessa nämä kategoriat jaetaan viitteellisesti vuosilukujen perusteella seuraavasti:

1. Ihmissuhdekoulukunnan taustaa ja muodostumista osana Mayon henkilöhistoriaa käsitellään ajanjaksolla 1900-luvun alusta vuoteen 1928, jolloin Mayo liittyi Hawthorne tutkimuksiin
2. Elton Mayon johtamisajatusten omaksumista, ts. diskurssin leviämistä ja kuluttamista, käsitellään osana Hawthorne-tutkimuksia ja niiden saamaa jalansijaa yhteiskunnassa vuodesta 1928 Mayon kuolemaan vuoteen 1948
3. Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimusten kontribuutiota nykymuotoiselle johtamiselle ja sen ajatuksille käsitellään osana Mayon legenda.

Siinä, missä näiden kategorioiden välillä on luonnollisia yhteyksiä, niiden erottelu auttaa jäsentämään ja ohjaamaan tutkimusaihetta koskevien havaintojen poimimista. Toisaalta systemaattisuudesta huolimatta tämän kaltainen koodaus voidaan nähdä luonteeltaan subjektiivisena. (De Vries & muut 2015: 150.) Huomionarvoista on, että jokaisen kategorian alta tunnistettiin myös ala-aihealueita, jotka

auttavat jäsentämään tutkimuskysymyksiin vastaamista sekä laajan aihealueen ymmärtämistä ja ilmiökentän tulkitsemista. Lisäksi siinä, missä tutkimuksen päämääränä on selvittää tutkimusilmiön kehitys ajan kuluessa, jokainen kategoria on yhteydessä tutkimukseen omaksuttuun näkemykseen *johtamisajatusten kehitymisestä*. Tutkimuksen viitekehyksessä mielenkiinto on nykymuotoisen johtamisajatusten varhaisessa kehittämisessä osana tutkittavaa ilmiökenttää.

3.3.5 Aineiston esittely ja arviointi

Yleisellä tasolla tutkimusmateriaali jaetaan primaari- ja sekundaaridataan. Primaaridatana ymmärretään materiaali, jonka tutkija on tuottanut itse esim. havaintojen tai haastatteluiden kautta. Sekundaariaineistoksi käsitetään jo olemassa olevat aineistot. Sitä kutsutaan myös *luonnostaan olemassa olevaksi dataksi* (eng. naturally occurring data). Jo olemassa olevaa aineistoa onkin tapauskohtaisesti hyvin runsaasti eikä tutkijan usein tarvitse sitä tuottaa. Kuten Koivunen (2021) painottaa, tutkimukseen tulisi käyttää enemmän luonnostaan ilmenevää aineistoa.

Ajatus luonnostaan olemassa olevasta datasta on varsin mielenkiintoinen. Vaikka voidaan nähdä, että historiikit ja teokset ovat tutkijasta huolimatta olemassa olevaa – ns. luonnollisesta – dataa, myös ne ovat jonkun muun tulkintoja ja luomia representaatioita. Tästä syystä niiden nähdään vaativan paitsi tulkintaa myös kriittistä katsontakantaa. Toisaalta luonnollisesti olemassa oleva data on tuotettu tutkijasta riippumatta, jolloin se on vapaata tutkijan subjektiivisuudesta.

Näistä lähtökohdista tutkimuksessa tukeudutaan yksinomaan luonnollisesti olemassa olevaan aineistoon. Lähdeaineisto muodostuu niin Elton Mayo, Hawthorne-tutkimuksia kuin ihmissuhdekoulukunnan perustaa käsittelevistä tai niihin olennaisesti liittyvistä tutkimuksista, teoksista, elämäntarinoista, artikkeleista ja muista tieteellisistä julkaisuista. Tästä monimuotoisesta ja laaja-alaisesta lähdeaineistosta tutkimusdata rajattiin määritetyn kelpoisuuskriteeristön mukaisesti. Sen suhteen merkitteä on, että vain harvat julkaisut käsittelevät yksinomaista Mayo, Hawthorne-tutkimuksia tai ihmissuhdekoulukuntaa. Se, ettei useat julkaisut ole identifioituneet yksinomaan tutkimusilmiötä käsitteleviksi teoksiksi, on vaatinut niiden tunnistamista eri keinoin. Sitä on edesauttanut laaja aineistonhakustrategia ja tutkijan perehtyneisyys aihealueeseen (vrt. Kajosmaa 2020b).

Monet kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt julkaisut tarkastelevat tutkimusilmiötä vain osittain ja erilaisista näkökulmista. Niin ikään vain osa julkaisuista omaa kriittisen johtamistutkimuksen mukaisen näkökulman. Niinpä laadulliseen synteesiin on sisällytetty myös julkaisuja, jotka edustavat valtavirran diskurssia tai jotka ovat tutkimuksessa myös kritiikin kohteena. Mutta siltä osin, kun ne ovat

kyenneet tarjoamaan tutkimukselle joko arvokasta tietoa ja näkökulmaa tai validoimaan muiden julkaisujen esittämiä tietoja tapahtumista, tutkimusilmioista ja näiden taustatekijöistä, niillä on ollut tärkeä rooli lisäarvon tuomisessa.

Aineiston monimuotoisuus ja laaja-alaisuus tarkoittaa sitä, ettei sisällytetyt julkaisut ole tutkimuskysymyksiin vastaamisen osalta tasa-arvoisia. Tutkimusaineisto on *painottunut* sen perusteella, mikä on ollut julkaisujen kyky selittää tutkimusongelmaa ja vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkija on joutunut arvioimaan kunkin teoksen ja tutkimuksen kohdalla niiden tarkoituksenmukaisuutta ja niiden tiedon sisältöä. Toteutetusta tutkimuksesta on voitu tunnistaa näin keskeisiä julkaisuja, jotka ovat olleet erityisen tärkeitä uuden ja kriittisen tiedon tuottamisessa.

PRISMA-ohjeistuksen mukaisesti tutkimukseen sisällytettävä aineisto suositellaan esitettäväksi taulukossa, jossa kuvataan kunkin julkaisun kontribuutio tutkimukselle. Sen myötä lukijat pystyvät hahmottamaan tutkimukseen sisällytettyjen julkaisuiden keskeisen sisällön. (Dan 2020, Flinkman & Salanterä 2007: 92, Polit & Beck 2004: 694.) Tutkimusraportissa ei kuitenkaan nähdä tarkoituksenmukaisena, saati tarpeellisenä, esitellä kutakin tulokatsaukseen sisällytettyä julkaisua. Sen sijaan tässä luvussa ja taulukossa 4 esitellään tiiviisti vain keskeisimmät julkaisut katsaukseen sisällytetyistä 165 julkaisusta.

Vaikka arvokasta tietoa tutkimusaiheesta on löydettävissä muistakin julkaisuista, tutkimuksessa on saavutettu tiedollinen saturaatiopiste pitkälti taulukossa 4 esitetyjen julkaisujen pohjalta. Tällöin muut julkaisut eivät ole antaneet ratkaisevaa tai uutta tietoa rakennettuun tietokokonaisuuteen; jos sama tieto on esitetty useassa teoksessa, tutkimuksessa on tukeuduttu vanhempaan teokseen – ns. primarijulkaisuun. Osaltaan taulukon 4 teokset ovat olleet keskeisessä asemassa rakentamassa kriittistä tietoa sekä Mayon urasta että Hawthorne-tutkimuksista. Nämä teokset eivät ole tasavertaisia, vaan aihealuetta laajasti kuvaavat teokset ovat olleet tärkeämpiä kuin tiettyyn osa-alueeseen keskittyneet lyhyet artikkelit.

Tutkimuksen keskiöön nostetut teokset on tunnistettu systemaattisen aineistonhakuprosessin avulla (ks. kuvio 8 supra). Näiden teosten valikoituminen tutkimuksen keskiöön on vaatinut syvällistä perehtymistä tutkimukseen sisällytettävään aineistoon. Tällöin on havaittu, että myös muut kriittiset teokset viittaavat näihin valikoituihin teoksiin. Kriittisen tiedon tarjoamisen ohella keskiöön valikoituneet teokset ovat ohjanneet muihin alkuperäislähteisiin, joita ei kaikilta osin ole tunnistettu vain systemaattisen katsauksen menetelmin. Siinä, missä taulukon 4 teokset ovat olleet tutkimustulosten kannalta merkittävimpiä, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yksityiskohtainen lähdekoonti on esitetty liitteessä 1. Siinä käy ilmi paitsi julkaisujen painotus viittauskertojen, kontribuutioiden ja tiedon laadun osalta, myös laadullista synteesiä tukeva ja täydentävä lähdeaineisto.

Taulukko 4. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät julkaisut.

Julkaisu	Kontribuutio systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle
Baritz, L. (1960). <i>The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry</i> . Middletown: Wesleyan University Press.	Kriittinen näkökulma yhteiskuntatieteen ensimmäisistä vuosikymmenistä Yhdysvalloissa; yhteiskuntatieteet on alistuneet johtamisen intresseille.
Carey, A. (1967). Hawthorne Studies: A Radical Criticism. <i>American Sociological Review</i> 32: 3, 403–416.	Artikkeli tarjoaa yhden ensimmäisistä kriittisistä puheenvuoroista Hawthorne-tutkimuksista.
Cullen, D. O. (1992). <i>A New Way of Statecraft: The Career of Elton Mayo and the Development of the Social Sciences in America, 1920–1940</i> (väitöskirja). Denton: University of NT.	Tutkimus tarjoaa tietoa Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimusten monimutkaisesta punoelmasta osana yhteiskuntatieteiden muodostumista.
Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. <i>American Sociological Review</i> 43: 5, 623–643.	Artikkeli tarjoaa määrällisen analyysin Hawthorne-tutkimuksista osoittaen palkkakannustimien ja johtamisen merkityksen tuottavuuden nousussa.
Gillispie, R. (1991). <i>Manufacturing knowledge: A History of the Hawthorne Experiments</i> . Cambridge University Press.	Tutkimuksessa tukeudutaan teokseen keskeisenä lähteenä, joka tarjoaa yksiselitteistä tietoa Hawthorne-tutkimuksista arkistotietojen ja tutkimusraporttien perusteella.
Hoopes, J. (2013). <i>False Prophets. The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today</i> . Perseus.	Kriittinen tulkinta Hawthorne-tutkimuksista ja Elton Mayosta johtamisen ja demokratian kontekstissa.
Khurana, R. (2007). <i>From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession</i> . Princeton University Press.	Teos käsittelee, kuinka osaltaan Elton Mayo ja Hawthorne-tutkimusten punoelma olivat keskeisessä roolissa osana johtamisen ammattimaistamisen projektia Harvardissa.
Kompier, M. A. J. (2006). The "Hawthorne effect" is a myth, but what keeps the story going? <i>Scandinavian Journal of Work</i> 32: 5, 402–412.	Artikkeli tarjoaa näkökulman paitsi Hawthorne-tutkimuksen myytteihin, myös syihin, miksi ne ovat jääneet elämään.
Lee, J. A. (1980). <i>The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions</i> . Ohio: Ohio University Press.	Teos esittää kriittisen katsontakannan Hawthorne-tutkimusten keskeisiin epäkohtiin.
Mannevuori, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. <i>The Sociology Review</i> 66: 6, 1242–1257.	Artikkeli tarjoaa näkökulman Hawthorne-tutkimusten epäkohtiin ja kontribuutioon T-huoneen naisten näkökulmasta.
Parsons, H. M. (1974). What Happened at Hawthorne. <i>Science</i> 183 (4128), 922–932.	Hawthorne-tutkimusten kriittinen analyysi, joka korostaa taloudellisten kannustimien merkitystä.
Rairdon, J. L. (2008). <i>A Critical Review of the Lasting Impact of George Elton Mayo Upon Management Thought</i> . Colorado Technical University. (väitöskirja).	Tutkimus tarjoaa tietoa Elton Mayon kontribuutiosta johtamisen tieteenalalle.

Julkaisu	Kontribuutio systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle
Stewart, M. (2010). <i>The Management Myth. Debunking Modern Business Philosophy</i> . W. Norton & Company.	Johtamisfilosofinen kriittinen tulkinta Hawthorne-tutkimuksista ja Elton Mayosta.
Trahair, R. C. S. (1984). <i>Elton Mayo: The Humanist Temper</i> . Transaction Publishers.	Tutkimuksessa tukeudutaan teokseen keskeisenä lähteenä, joka tarjoaa yksiselitteistä tietoa Elton Mayosta arkistotietojen ja hänen kirjeidensä perusteella
Wrege, C. D. (1986). <i>Facts and Fallacies of Hawthorne. A Historical Study of the Origins, Procedures and Results of the Hawthorne Illumination Tests and Their Influence upon the Hawthorne Studies</i> (väitöskirja). New York: Garland Publishing, Inc.	Tutkimuksessa tukeudutaan teokseen keskeisenä lähteenä, joka tarjoaa yksityiskohtaista tietoa Hawthorne-tutkimuksista edeltäneistä valaisututkimuksista arkistotietojen perusteella.
* Taulukosta 4 on jätetty pois Elton Mayon ja muiden varhaisen ihmissuhdekoulukunnan edustajien keskeisimmät teokset, joihin tutkimuksessa viitataan. Sen sijaan, että ne edesauttavat itsessään luomaan kriittistä näkökulmaa, ne ovat kriittisen tarkastelun kohteena (ks. liite 1 infra).	

Siinä, missä keskeisten julkaisujen tunnistaminen ja tutkimusaineiston painottaminen on vaatinut tutkijalta kunkin julkaisun erillistä arvioimista, yksi keskeinen osa systemaattista katsausta on arvioida siihen sisällytettävien julkaisujen laatua. Vaikka sillä pyritään ensisijaisesti parantamaan tutkimustulosten yleistä luotettavuutta, sen myötä on mahdollista arvioida myös tutkimuksessa esitettävien johtopäätösten merkityksellisyyttä. (Flinkman & Salanterä 2007: 93, Jones & Evans 2000, Kontio & Johansson 2007.)

Koska katsaukseen sisällytetyt tutkimukset tms. ovat pääosin laadullisia tutkimuksia ja julkaisuja, niiden arvioinnissa tukeudutaan laadullisiin arviointikriteereihin. Cesario, Morin ja Santa-Donato (2002) esittävät, että tutkimusten laadun arvioinnissa huomiota tulee kohdistaa paitsi niiden teoreettiseen yksiselitteisyyteen, myös tutkimusilmiön tunnistettavuuteen, niiden kuvailun monipuolisuuteen, analyttiseen tarkkuuteen sekä menetelmälliseen virheettömyyteen. Myös Kearney (2001) korostaa laadun arvioimisessa teoreettista eheyttä, mutta painottaa erityisesti kykyä tuottaa uutta tietoa; uuden tiedon tuottamisen korkein tavoiteltava taso on seikkaperäisen kuvauksen sisältävä teorettinen synteesi. (Cesario & muut, 2002, Flinkman & Salanterä 2007: 93–94, Kearney 2001.)

Tutkimusaineistoa arvioitaessa voidaan todeta, että vaikka tutkimusta varten on tunnistettu ja seulottu hyvin laajalti tutkimusmateriaalia, tieto on kumuloitunut tiettyihin tutkimuksiin ja teoksiin eri puolella laajaa tutkimuskenttää. Vaikka tutkimusilmiötä ja siihen liittyvää tematiikkaa on tutkittu vuosikymmenien aikana runsaastikin, suuri osa tiedosta näyttäytyy irrallisena ja osaltaan hyvin hajanaisena. Erityinen huomio on kriittisen tiedon hajanaisuus ja pirstaleisuus. Tämä havainto korostaa tutkimuksen syntetisoivaa, holistista ja kriittistä pyrkimystä.

Tutkimuksen lähdeaineistoa kuvastaa englanninkielisyys sekä sen iän ja sen tyypin diversiteetti. Tutkimusaineiston monimuotoisuuden nähdään mahdollistaneen tutkimuskysymyksiin vastaamisen tutkimusasetelman mukaisesti ja parantaneen tutkimustulosten luotettavuutta. Toteutetussa tutkimuksessa aineiston laadunarviointi on ollut jatkuva prosessi ja se on kohdistettu eritoten tutkimusaineistosta tuotettuihin tuloksiin (ks. Polit & Beck 2004: 655–672). Arvokkaimpia tutkimuksia ja julkaisuja tutkimuksen kannalta ovat ne, jotka ovat päässeet tukeutumaan tiedon alkulähteille ja arkistomateriaaliin sekä Australiassa että Yhdysvalloissa (ks. taulukko 4). Siinä, missä tutkimus perustaa paikoitellen näihin avainjulkaisuihin, niiden esittämällä tiedolla nähdään olevan ilmeistä uskottavuutta.

3.3.6 Aineiston analyysi ja CDA:n yhdistäminen

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen työprosessin neljäs vaihe on tietojen analysointi. Laadullisen analyysin päämääränä on yhdistää tuloksia eri tutkimusten välillä ja pyrkiä tunnistamaan niistä paitsi yhteisiä teemoja ja tuloksista kumpuavia jaettuja näkökulmia, myös puutteet ja valtavirran tutkimuksesta uupuvat näkökulmat, jotka ovat tärkeitä ymmärtää osana tutkittavaa ilmiötä. (Dan 2020.)

PRISMA-malliin tukeutuva systemaattinen kirjallisuuskatsaus ehdottaa, että jokaisesta koodauskategoriasta tulee tutkimuspaperiin oma osio. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa, että tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on kategorioitu neljä teemaa, jotka käsittelevät *taustan, muodostumisen, omaksumisen ja kontribuution* tematiikkaa tutkimusilmiön viitekehyksessä. Diskurssin omaksumisen osalta tutkimuksessa on ollut tarkoituksenmukaista eritellä diskurssin levittäminen (ks. luku 6 infra) ja kuluttaminen (ks. luku 7. infra). Siinä, missä jokainen näistä kategorioista vaatii tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi yksityiskohtaisen osion tutkimusraportista, ne muodostavat tutkimuksen tulokatsauksen pääluvut.

Kun systemaattinen kirjallisuuskatsaus analysoi tutkimusaineistoa koodaamalla ja kategorisoimalla, kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee aineiston sisältöä intensiivisen tulkinnan pohjalta. Tässä suhteessa intensiivisen tulkinnan päämääränä on ymmärtää tutkittavien asioiden merkitys tietyssä kontekstissa. (Rabetino 2021, Erikson & Kovalainen 2008.) Toisaalta Van Maanen (1979) ajatusten mukaisesti tulkitsevan tutkimusnäkökulman tulkinnan päämäärä on myös kenttätöystä saatujen ”tosiasioiden” problematisointi ja kontekstualisointi.

Tutkijan on valittava, mihin osa-aluseen analyysissa ja argumentaatiossa keskitytään; kaikkea ei voi analysoida. Tutkijan on tehtävä valinta myös siltä osin, mitä dataa tutkimuksessa korostetaan – eli mitä tutkimuksessa halutaan sanoa. (Koi-vunen 2021.) Tässä tutkimuksessa analyysin ja argumentoinnin painopiste on

määritetty tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja niiltä osin tukeudutaan kriittisen johtamistutkimuksen intressien viitoittamaan polkuun. (ks. luku 2.2.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistoanalyysissä pyritään sekä tiivistämään ja selkeyttämään tutkimusaineistoa kadottamatta sen ydinsisältöä. Yhdistämällä hajanaista tutkimusaineistoa selväksi ja jäsennellyksi kokonaisuudeksi pyritään kasvattamaan tutkimuksen informaatioarvoa. (Eskola & Suoranta 1998.) Kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysissä tavoitellaan siten paitsi perusteellista ja puolueetonta tulkintaa tutkimukseen sisällytettävistä tutkimustuloksista, myös tutkimusaineiston innovatiivista ja kokonaisvaltaista synteesiä. Siinä, missä keskeisimmistä havainnoista ja tuloksista muodostetaan yleispäteviä johtopäätöksiä, tärkeimmät tulokset erotellaan tutkimuksen muista tuloksista. (Cooper 1989: 81, Flinkman ja Salanterä 2007: 94–95, Whittemore & Knalf 2005.)

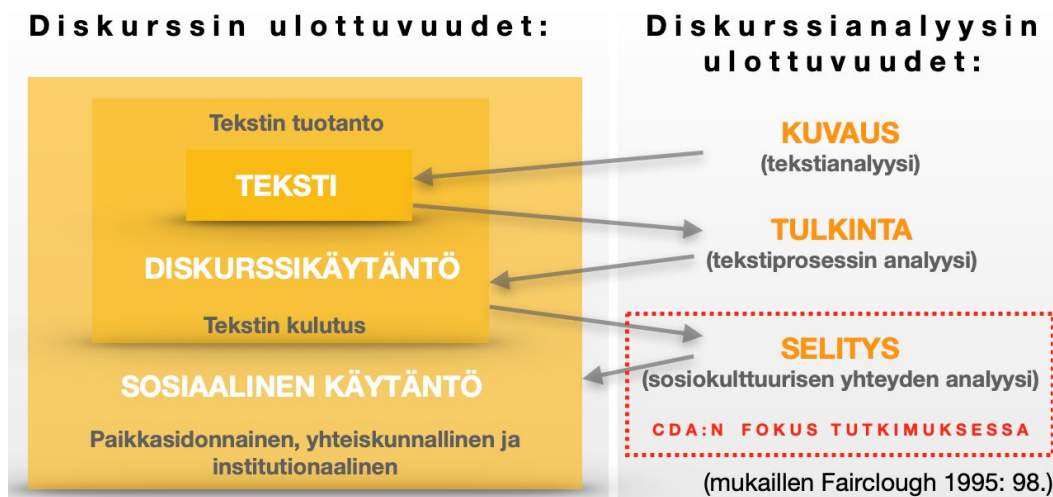
Kun kirjallisuuskatsauksissa juuri tutkimusaineiston analysoimisen strategiat ovat niiden *kehittymättömimmät osa-alueet*, aineiston kokonaisvaltainen ja innovatiivinen analyysi ja tiivistäminen on sen haastavimpia ja virheherkimpiä vaiheita (Flinkman ja Salanterä 2007: 95, Whittemore & Knalf 2005). Kirjallisuuskatsausten osaltaan rajoittuneet aineistonanalyysistrategiat perustelevat kriittisen diskurssianalyysin yhdistämistä systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen.

Siinä, missä tutkittava tapaus, ihmissuhdekoulukunnan perustan diskurssi, koostuu monista eri teksteistä, tutkimuksessa on kyse sen *kriittisestä tulkinnasta*. Kun monenlaiset tekstit käsitetään tutkimuksessa diskursseiksi, diskurssianalyysi on kiinnostunut siitä, kuinka diskursseja käytetään tukemaan väitteitä. Sen eri tutkimusperinteistä tutkimuksessa tukeudutaan kriittiseen diskurssianalyysiin, jota täydennetään foucault’laisilla ajatuksilla diskurssiteoriasta. Vaikka diskurssianalyysissä tukeudutaan sen kriittiseen suuntaukseen, se ei poissulje analyyttistä ja tulkitsevaa suuntausta. Koska diskurssianalyysin tekemisessä ei ole vakiintuneita menettelytapoja, se tulee sovittaa kuhunkin tutkimukseen omanlaisenaan. (Philips & Hardy 2002, Sipilä & Koivula 2014.) Näin tutkimuksen emansipaatiopyrkimykseen on liitetty pragmaattisesti foucault’lainen näkemys diskursseista.

Faircloughin (1992, 1993, 1995) mallin mukaisesti kriittinen diskurssianalyysi käsitetään kolmijakoiseksi. Kuten kuviossa 9 esitetään, CDA:n kolme eroteltavaa tasoa ovat ilmiön kuvaus, tulkinta ja selityksen antaminen. Vastaavasti myös diskurssin ulottuvuudet ovat jaettavissa kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat tekstitaso, diskurssikäytännön taso ja kontekstuaalinen taso. (Fairlough 1993, 1995, Pynnönen 2013: 31–32, Wodak 2011: 624–629.)

Kuvion 9 mukaisesti Faircloughin mallissa tekstit ymmärretään joko puheena tai kirjoitettuna tekstinä. Tekstitasoa laajemmassa ulottuvuudessa ilmenevät

diskurssikäytännöt, joilla käsitetään tekstin tuottaminen, kuluttaminen ja levittäminen. Laajimmalla tasolla sosiaaliset käytännöt muodostavat taas kontekstin, johon lukeutuu *tilannesidonnaiset, yhteiskunnalliset, institutionaaliset ja sosiaalkulttuuriset käytännöt*. Tällä uloimmalla tasolla ilmenevät ne valtasuhteet, valtakamppailu ja ideologiat, joita diskurssit toistavat, ylläpitävät ja muokkaavat. (Fairclough 1993: 136–139, 1995: 78–88.) Tutkimuksen pääasiallinen mielenkiinto on juuri tällä ns. *sosiokulttuurisella tasolla*.



Kuvio 9. Kriittisen diskurssianalyysin ulottuvuudet.

Tutkimuksessa kriittisen diskurssianalyysin toteuttamisessa sovelletaan Faircloughin (1995) kolmitasoista prosessia. Ensimmäisellä tasolla tekstin tarkastelu on analyttistä ja havainnoivaa. Siinä, missä tekstin kuvaamisen konteksti on mikrotaoinen, huomio on tekstissä sekä sen keskeisissä teemoissa ja ominaisuuksissa. Tekstin kuvaamisen päämääränä on hahmottaa, mitä ja miten tutkimusaiheesta puhutaan. Tekstianalyysillä voidaan siten tunnistaa diskurssit ja niiden tunnusmerkit. (Fairclough 1995, Pynnönen 2013: 32–33.)

Vastaavasti CDA:n tulkinnallinen taso käsittää tekstiprosessin analyysin, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää syvällisemmin sekä tekstiä että diskurssia. Analyysin painopiste on tällöin diskurssikäytännöissä, joihin lukeutuu tekstin tuottaminen, levittäminen ja kuluttaminen. (Fairclough 1995.) Tekstiprosessin analyysin päämääränä on tunnistaa representaatioita, jotka ilmentävät, millaiseksi tutkimusilmiö tekstissä ja diskurssissa on tehty (Pynnönen 2013: 33). Nämä on tunnistettu tässä tutkimuksessa CDA-tietoisella systemaattisella kirjallisuuskatsauksella.

CDA:n soveltaminen tutkimuksessa konkretisoituu kolmanteen tasoon, jossa syvennyttään sosiaalisen yhteyden analyysiin, jossa representaatiot liitetään

sosiokulttuuristen käytäntöjen viitekehyksessä vallan ja vaikuttamisen yhteyteen. Tässä vaiheessa representaatiot asetetaan kriittisen tarkastelun alaiseksi niin historiallisesta, yhteiskunnallisesta kuin poliittisesta näkökulmasta. Siinä, missä nämä kontekstit ilmenevät diskursseissa, ne käsitetään teksteissä diskursseja määrittävinä. Tarkastelemalla diskursseja sekä yhteiskunnallisessa että intertekstuaalisessa asiayhteydessä voidaan tekstin ja sitä edustavan diskurssin merkityksiä ymmärtää niiden konteksteissa. (Fairclough 1995, Pynnönen 2013: 33.)

Faircloughin (1995) mallin mukaisesti sovellettu kriittinen diskurssianalyysi yhdistyy tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen pyrkimykseen denaturalisoida johtamisen valtavirtaan juurtuneita käsityksiä ja ideologisia totuuksia. Siinä, missä denaturalisointiprosessissa on mahdollista osoittaa mm. sosiaalisten rakenteiden vaikutus diskurssiin, se yhdistyy CDA:n pyrkimykseen tunnistaa kielen käytöllä saavutettavaa etuoikeutta ja valtaa (ks. Fairclough 1995: 5–7).

Toteutetussa tutkimuksessa CDA on mukautettu näin osaksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysiä. Se tarkoittaa, että CDA:ta hyödynnetään sen laaja-alaisimmalla eli sosiokulttuurisella tasolla. Sen sijaan, että tutkimuksessa korostetaan itsearvoisesti diskurssitutkimuksen metodologiaa ja käsitteitä, CDA täydentää tulkitsevana instrumenttina systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysiä osana kriittisen johtamistutkimuksen päämääriä. Vaikkei CDA:n analyttinen termistö ilmene tutkimuksessa, se on jatkuvasta läsnä osana kriittistä analyysiä. Siinä, missä CDA:n ulottuvuus tukee CMS-orientoituneen tutkimuksen tavoitteita, se mahdollistaa tekstien kriittisen tarkastelun ja tulkinnan sekä diskurssien ylläpitämien käsitysten denaturalisaation palauttaen ne luonnolliseen olotilaansa – sosiaaliseen, kulttuurilliseen, historialliseen ja poliittiseen kontekstiinsa.

Tutkimukseen omaksuttu kriittisen diskurssianalyysin malli nojautuu seuraaviin perusolettamuksiin. Koska sosiaaliset ja poliittiset ilmiöt ovat diskurssien tuottamia, sosiaaliset ongelmat voidaan osoittaa kriittisellä diskurssianalyysillä. Koska valtasuhteet syntyvät ja ilmenevät diskurssien kautta, ne ymmärretään diskursiivisiksi. Niin ikään ideologiat ovat muodostuneet ja niitä ylläpidetään diskurssien kautta. Diskurssit ovat jatkuvasti luomassa ja muokkaamassa sekä yhteiskuntaa että kulttuuria. Näin diskurssi ymmärretään sosiaalisen toiminnan muotona, joka heijastaa ja tuottaa uusia sosiaalisia yhteyksiä. Tätä sosiaalista kokonaisuutta on mahdollista tulkita diskurssianalyysillä. (Fairclough & Wodak 1997: 271–280.)

Osana kriittistä johtamistutkimusta aineiston tarkastelulla pyritään nostamaan esille erityisesti naamioidut diskurssit ja vaiennetut äänet. Itsestään selvyyksiksi muodostuneet ja sellaisina omaksutut representaatiot pyritään haastamaan tarjoten emansipaatioita ja tavoitellen yhteiskunnallista muutosta. (Fairclough 1995, Pynnönen 2013: 33.)

4 ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN TAUSTA OSANA VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN MUODOSTUMISTA JA OMAKSUMISTA

Elton Mayon työllä – ml. Hawthorne-tutkimuksilla – on ollut merkittävä vaikutus sekä johtamisen että yhteiskuntatieteen vallitseviin käsityksiin. Useissa oppihistoriallisissa kertomuksissa Mayon ihmissuhdekoulukunnan mielletään muuttaneen johtamista inhimillisempään suuntaan taylorismin jälkeen. Monet tekstit ovat kuitenkin sivuuttaneet sekä Mayon työn että Hawthorne-tutkimusten takana piilevän sosiaalisen punoelman, käsitellen niitä paitsi toisistaan, myös sosiaalisesta, poliittisesta ja ajallisesta ympäristöstään irrallisina kokonaisuuksina. Se on osaltaan johtanut harhaanjohtaviin käsityksiin, jotka poikkeavat todellisista tapahtumista. Vaikka Mayo ja Hawthorne-tutkimukset eivät kohdanneet ennen vuotta 1928, ne muodostivat monimutkaisen rakennelman, joka oli saanut alkunsa jo kauan aiemmin, ja jossa Elton Mayolla oli keskeinen rooli (ks. Smith 1987). Tältä osin Mayon elämä tarjoaa ratkaisevan lähestymistavan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Mayoa ja Hawthorne-tutkimuksia käsiteltäessä on huomioitava, että 1920- ja 1930-luvuilla johtamisen asema oli taylorismin ansiosta niin vakiintunut, että tutkimusponnistuksia voitiin kohdistaa johtamisen oikeuttamiseen demokraattisessa yhteiskunnassa. Aikakauden johtamisgurut pyrkivät minimoimaan ylhäältä alaspäin suuntautuneen vallan ja jopa liikevoiton merkityksen liike-elämässä. (Hoopes 2012: 97, Khurana 2007.) Tässä suhteessa ei voida sivuuttaa yhteiskuntatieteiden vaikutuksen voimistumista 1920-luvun Yhdysvalloissa. Aikakauden yhteiskuntatieteelliset tutkimukset tehtiin myös pitkälti johtamisen näkökulmasta (Mills 1948). Johtamisen ja yhteiskuntatieteiden kehittymisen välillä onkin selvä yhteys.

Merkille pantavaa on myös aikakauden yhteiskunnallinen kehitys. Suurten yrityskonsernien yleistyessä Yhdysvalloissa, ammattimaistuneet johtajat kehittivät uusia keinoja, jotka takasivat heidän hallintansa paitsi yhtiön toiminnassa, myös niiden sosiopoliittisessa ja taloudellisessa toimintaympäristössä. Suuryrityksiin muodostui uusia työsuhteiden ja henkilöstöresurssien hoitamiseen keskittyneitä osastoja, mikä loi tarpeen uusille asiantuntijoille ja alati kasvavalle valkokaulusluokalle. Henkilöstöjohtamisen parantamiseksi yritykset verkostoituivat myös kehittyvien yhteiskuntatieteellisten alojen kanssa. (Gillispie 1991: vii.) Yksi tämänkaltaisista merkittävimmistä verkostoista tuotti lopulta Hawthorne-tutkimukset ja ihmissuhdekoulukunnan, joka aloitti teollisen muutoksen Yhdysvalloissa.

Hawthorne-tutkimukset toteutettiin Western Electricin tehdasalueella Chicagossa 1924–1933. Tutkimusten johtopäätöksissä esitettiin, että työpaikan epävirallisilla ryhmillä ja ihmissuhteilla oli suurempi merkitys tyytyväisen ja tuottavan

työvoiman mahdollistamisessa kuin materialistisilla tai organisatorisilla tekijöillä (vrt. Taylor 1913). Hawthorne-tutkimuksista tuli kuuluisia ja niiden tuloksista perusta ihmissuhdekoulukunnalle sekä nykymuotoiselle johtamiselle ja yhteiskuntatieteelle. (Gillispie 1991: vii, 1, Khurana 2007, Roethlisberger & Dickson 1939: 6.)

Ihmissuhdekoulukunnan myötä aikakaudella nousi suosioon uusi metafora, jonka mukaan yritykset olivat koneiden sijaan eläviä organismeja. Kun työntekijät alettiin näkemään tunteellisina toimijoina, johtajien rooli muuttui yrityksiä konemaisesti johtavista insinööreistä ajatteleviksi psykologeiksi ja terapeuteiksi. Merkittävä muutos aiempaan oli ajatus johtamisesta, joka korosti alhaalta ylöspäin suuntautuvaa demokraattista valtaa. (Hoopes 2012: 97, Khurana 2007.)

Tapahtunut kehitys oli osaltaan seurausta aikakauden nopean sosiaalisen muutoksen aiheuttamasta luottamuspulasta demokratiaan. Kun suuret maahanmuuttajien joukot täyttivät teollisuuden työvoimatarvetta, Yhdysvaltoihin jalkautui radikaaleja poliittisia ideologioita, jotka herättivät vakiintuneessa yhteiskuntaluokassa pelkoa sosiaalisen järjestyksen säilymisestä. 1930-luvulla terapeutinen johtaminen näyttäytyi ratkaisuna työväenluokan vallankumouksen pysäyttämiseksi. Ihmissuhdekoulukunnan opein toimivien johtajien nähtiin voivan antaa tälle levottomalle yhteiskuntaluokalle yhteisöllisyyden tunteen, jonka se oli menettänyt maahanmuuton ja teollistumisen aikaansaamien muutosten myötä. (Hoopes 2012: 97–98, vrt. Mayo 1919a, Mayo 1933.)

Aikakauden yhdistelmä demokraattisia ajatuksia ja kehittynyttä yhteiskuntatiedettä tarjosi ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoille mahdollisuuden näyttää, kuinka johtamisen tulisi luopua antidemokraattisista ja epäyhdysvaltalaisista ajatuksista. Johtaminen terapeutisena taitona ja moraalisena johtajuutena näytti istuvan paremmin yhdysvaltalaisiin arvoihin kuin ylhäältä alaspäin suuntautunut valta. Kukaan ei kuitenkaan havainnut aikakaudella sitä riskiä, että johtamisgurut veisivät ajatuksen äärimmäisyyteen huijaten sekä itsensä että johtajat uskomaan, että epädemokraattinen valta ei ollut tarkoituksenmukainen osa johtamista. (Hoopes 2012: 98, vrt. Mayo 1933.)

Samalla kun kyse oli löytää ratkaisu johtamisen ja demokratian konfliktiin, kyse oli myös johtamisen ammatin vakinaistamisesta sekä johtamisen opetussisällön ja sen perimmäisen tarkoituksen määrittämisestä. Mayo väitti, että pehmeämpi johtamistyyli edesauttaisi yrityksen työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta ja loisi alhaalta ylöspäin suuntautuvan yhteisön, jossa johtajien ja työntekijöiden välillä ei olisi eturistiriitoja. Korvaamalla taylorismin ylhäältä alaspäin suuntautuneen vallan alhaalta ylöspäin suuntautuneella yhteisöllisyydellä, ihmissuhdekoulukunnan gurut – etupäässä Mayo – antoivat johtamiselle oikeuttavat kasvot demokraattisessa yhteiskunnassa. (Hoopes 2012: 99, Khurana 2007.)

Vaikka jo Mary Parker Follett oli korostanut yhteisöllisempää johtamista, vasta Elton Mayon myötä vallan merkityksen aliarviointi johtamisessa sai huomattavan jalansijan (Hoopes 2012). Mayon tekemät tulkinnat Hawthorne-tutkimuksista juurtuivat nykymuotoisen johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustaan lähes itsestään selvinä totuuksina, joita on opetettu sukupolvien ajan. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen keskeisissä teorioissa tukeudutaankin yhä johdonmukaisesti Hawthorne-tutkimuksiin. Lähes sadan vuoden jälkeen ne ovat edelleen viittaavia yhteiskuntatieteellisiä tutkimuksia, joiden vakiinnuttamia ajatuksia johtamismuodit ja -trendit toistavat yhä uudelleen. (Gillispie 1991.)

Vaikka kertomukset Hawthorne-tutkimuksista ovat varsin ongelmattomia ja suoraviivaisia, tutkijat ovat yhä erimielisiä, mitä ne todellisuudessa osoittivat. Gillispie (1991) osoittaa, että tieteenaloista riippumatta valtavirran oppikirjoissa, teoksissa ja tutkimuksissa on paljon vaihtelua ja jopa räikeitä epätarkkuuksia Hawthorne-tutkimuksista (ks. esim. Cohen 1983: 47–67, Freedmen, Sears & Carlsmith 1978: 413–415, George, Jr 1972, Miller & Form 1951: 34–64, Perrow 1979: 92–98, Peters & Waterman 1982: 5–6, 92–94, Sahakian 1982: 183–193, Viteles 1953: 181–206). Myös Mayon työtä on yhtäältä ylistetty ja toisaalta arvosteltu vuosikymmenien ajan. Kritiikistä huolimatta monet valtavirran oppikirjat viittaavat edelleen Mayon ajatuksiin havainnollistaakseen lähes mitä tahansa väitettä, periaatetta tai näkökulmaa, joka liittyy ihmisten työskentelyyn. (Trahair 1984: 15.)

Juuri tämä käytäntö on tutkimusongelman keskiössä. Vaikka Mayon ja ihmissuhdekoulukunnan ajatukset omaksuttiin valtavirran tutkimuksen perustaan ongelmattomina tosiasioina, on herännyt kysymys, mikä näiden ajatusten suhde on johtamisen todellisuuteen (Hoopes 2012: 99). On olemassa viitteitä, ettei ihmissuhdekoulukunnan, saati Elton Mayon työn perusta tai asema ole niin yksiselitteinen kuin valtavirrassa on annettu ymmärtää. Se asettaa kyseenalaiseksi myös niiden kiistattoman kontribuution sekä johtamiselle että yhteiskuntatieteille.

Yllättävää on, ettei Mayon ura ole kritiikistä huolimatta saanut tutkijoiden huomiota vasta kuin viime vuosituhaten lopussa. Ensimmäinen Mayon uraa käsittelevä julkaisu ilmestyi 1960, kun Lyndall Urwick (1960) ylisti teoksessaan Mayojohtamistutkimuksen edelläkävijäksi. Tämä elämäkerrallinen kirjoitelma sisälsi kuitenkin merkittäviä virheitä ja teos toimikin vain konsulttiyritysten mainosvälineenä. Samana vuonna Baritz (1960) käsitteli teoksessaan *The Servants of Power* jossain määrin Mayon uraa ennen hänen osallistumistaan Hawthorne-tutkimuksiin, mutta hänellä ei kuitenkaan ollut saatavilla keskeistä lähdemateriaalia Laura Spelman Rockefeller Memorial -säätiön (LSRM) arkistoista. (Cullen 1992: 12, 311.)

Seuraavan vuosikymmenen lopussa myös F. J. Roethlisberger (1977) kirjoitti teoksessaan *The Elusive Phenomena* entisestä oppi-isästään. Siinä, missä hän keskittyi

kuitenkin puolustamaan Mayoä kritiikiltä, näille muistelmilla ei juuri ole tieteellistä arvoa, kuten ei myöskään Mayon (1983) tyttären omaelämäkerralla *The Mad Mosaic* (Cullen 1992: 13). Niin ikään Ekovichin (1984) väitöskirja *The Enigma of Productivity* perustuu vain Mayon kirjoituksiin, eikä se ei juuri avaa Mayon uraa. Vasta Martin Bulmerin (1982) artikkeli *Support for Sociology in the 1920s* auttoi ymmärtämään Mayon uraa sekä varhaisen ihmissuhdekoulukunnan taustaa. (Cullen 1992: 13–14, ks. Bulmer 1982, ks. Roethlisberger 1977.)

Vasta 50 vuotta Hawthorne-tutkimusten päätyttyä ilmestyi ensimmäinen laajamittainen kertomus Mayon elämästä. Vaikka Trahairin (1984) teos *The Humanist Temper* selvittää Mayon akateemista uraa, se keskittyy paljolti Mayon psykologiseen ajatusmaailmaan, ja epäonnistuu asettamaan Mayon työn historialliseen kontekstiin. Gillispin (1991) teos, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, voidaan nähdä ensimmäisenä perusteellisena selvityksenä Hawthorne-tutkimuksista. Teoksessaan Gillispie on pystynyt alkuperäislähteiden avulla selvittämään Mayon taloudellista ja poliittista verkostoa, joka mahdollisti hänen uransa. Gillispie ei kuitenkaan juuri avaa Mayon uraa, saati hänen suhteitaan Hawthorne-tutkimusten ulkopuolella. (Cullen 1992: 13–14.) Vaikka Trahairin (1984) ja Gillispin (1991) teokset tarjoavat viitekehyksissään ensimmäiset selonteot Mayon urasta, ne jättävät vastaamatta moneen kysymykseen.

Myös myöhemmät tutkijat ovat tunnistanee Mayon merkityksen historiallisena toimijana. Esimerkiksi Cullen (1992) käsittelee väitöskirjassaan *A New Way of Statecraft* Mayon roolia osana yhteiskuntatieteen kehittymistä. Myöhemmässä väitöskirjassa *A Critical Review of the Lasting Impact of George Elton Mayo Upon Management Thought* Rairdon (2008) tarkastelee Mayon uraa vastaavasti johtamisen näkökulmasta. Rairdon kuitenkin epäonnistuu käsittelemään tematiikkaa pintaa syvemältä, saati kriittisesti. Sen sijaan hänen työnsä keskeisenä kontribuutiona voidaan nähdä tutkimustulos, jonka mukaan lukuisissa artikkeleissa viitataan yhä Elton Mayoön, Hawthorne-tutkimuksiin ja ihmissuhdekoulukuntaan pääasiassa positiivisesti tai neutraalisti. (Rairdon 2008: 101–102.)

Voidaan nähdä, että tutkimuskenttä on hyvin pirstaloitunut, mikä on itsessään mahdollistanut vääristyneiden käsitysten elämisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustasta. Johtamiseen ja yhteiskuntatieteisiin itsestäänselvyyksinä omaksuttujen käsitysten denaturalisoimiseksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan, mitä oikeasti tiedämme Elton Mayoä, Hawthorne-tutkimuksista ja niistä tieteenaloista, jotka omaksuivat Hawthorne-tutkimusten löydökset ja kehittyivät niiden pohjalta tulevana vuosikymmeninä. Tutkimuksessa on keskeistä avata sosiaalista, poliittista ja ajallista kontekstia, jossa Mayon tulkinnat ovat muodostuneet, ja jossa ne määrittivät tieteelliseksi tiedoksi. (ks. Gillispie 1991: vii, Hassard 2012.)

4.1 Elton Mayon tie johtamisguruksi

Olipa näkemys mikä tahansa, Mayo on yhä keskeinen henkilö soveltavan yhteiskuntatieteen historiassa... Se, mitä nyt tiedämme hänen henkilökohdaisesta historiastaan viittaa siihen, että hänen kiinnostuksensa kohteet, intuitiot ja oivallukset ovat edelleen yhtä tärkeitä ihmissuhteiden tutkimuksessa kuin mitä ne olivat sen alussa. (mukaillen Smith 1998: 246.)

Kuten Cullen (1992) esittää, filosofit voivat rajoittaa tutkimuksensa ainoastaan aikakauden suurimpiin ajattelijoihin. Historiallisessa tutkimuksessa on huomiotava myös aikakauttaan edustavat ajattelijat, jotka eivät itsessään ole olleet suurimpia ajattelijoina, mutta jotka pystyvät edustamaan aikakauttaan. Elton Mayo on tällainen. Hän ei ollut aikakautensa suurimpia ajattelijoina, mutta hän oli suurten ajattelijoiden lukija. Mayon uran pyrkimys oli saattaa käytäntöön suurten ajattelijoiden ehdotuksia ja päätelmiä. (Cullen 1992: 8.)

Tässä hän myös onnistui. Liiketoiminnan johtamisen parissa luomansa ihmissuhdekoulukunnan liikkeen myötä Mayo oli yksi aikakautensa merkittävimmistä yhteiskuntatieteilijöistä. Aina Yhdysvaltoihin saapumisestaan lähtien 1922, Mayolla oli keskeinen rooli johtamisen ja yhteiskuntatieteiden kehittämisessä. Viisi vuotta Yhdysvaltoihin saapumisen jälkeen Mayo oli saavuttanut aseman Harvardin kauppakorkeakoulussa (HBS), jonka hän nosti 1930-luvulla maailmanlaajuiseen maineeseen esittelemällä ihmissuhdekoulukunnan johtamistyylin taylorismin käytännöllisenä korvaajana. (Cullen 1992: i, Hoopes 2012: xxiii, 129.)

Toimiessaan Harvardin kauppakorkeakoulussa teollisen tutkimuksen professorina vuosina 1926–1947 Mayo kiinnitti erityistä huomiota teollisen yhteiskunnan inhimillisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin ongelmiin. Hän osallistui Hawthorne-tutkimuksiin – yhteen kunnianhimoisimmista yhteiskuntatieteellisistä tutkimuksista – sekä kirjoitti kolme ylistettyä teosta teollisen yhteiskunnan inhimillisistä ja sosiaalisista ongelmista. Tämä työ loi perustan organisaatiokäyttäytymisen tieteelliselle tutkimukselle. Mayon ajatuksia opetetaan yhä sellaisinaan korkeakouluissa ympäri maailmaa. (Cullen 1992: i, 2, Hoopes 2012: xxiii, 129, Trahair 1984: 15.)

Mayo voidaan nähdä uranuurtajana teollisuudessa vallitsevien ihmissuhteiden saralla, tarjoten vaihtoehdon tieteellisen liikkeenjohdon paradigmalle. Aikakauteen hän oli yksi harvoista yhteiskuntatieteilijöistä, joilla oli tarjota ratkaisu työrauhan saavuttamiseksi (Smith 1980). Lähes kaikki pitävät nykyään itsestään selvyytenä, että yritysten menestyminen vaatii inhimillisten tekijöiden huomioonmista. Tästä osoituksena on mm. se, että jokaisen kauppakorkeakoulun tiedekuntaan lukeutuu yhteiskuntatieteilijöitä, ja että organisaatiokäyttäytymisen kurssit ovat vakiintuneet osaksi korkeakoulujen opetussuunnitelmaa. (Zalesnik 1984: 1.)

Historian saatossa on kuitenkin kiinnitetty vain vähän huomiota Mayon taustaan. Vasta Trahairin (1984) teos tarjosi odotettuja vastauksia yhteiskuntatieteiden parissa heränneisiin kysymyksiin Mayosta. Keskeisiä kysymyksiä on, kuinka tästä tuntemattomasta australialaisesta tutkijasta tuli keskeinen vaikuttaja ihmissuhteiden tutkimuksessa yhdysvaltalaisessa teollisuudessa, ja kuinka hänestä tuli keskeisin tutkija kuuluisissa Hawthorne-tutkimuksissa? (Trahair 1984: 15.)

Siinä, missä tutkimuksessa keskitytään Mayon ajatusten ajalliseen ja paikalliseen ymmärtämiseen, on tärkeä tiedostaa Australian yhteiskunnallinen tilanne aikana, jolloin Mayo kehitti psykologisen lähestymistapansa työntekijöiden asemaan teollisuudessa. Hänen muodostamiinsa näkemyksiin vaikutti Australian poliittinen tilanne, joka poikkesi ratkaisevilt osin Yhdysvaltojen tilanteesta. Voidaan väittää, että Mayo kehitti vastauksena Australiassa vallinneisiin konflikteihin teorian, jonka varaan hän rakensi koko uransa. (Griffin, Landy & Mayocchi 2002: 356.)

Mayon teoria muodosti perustan pyrkimyksille luoda uudelleen yhteisöllinen harmonia, jonka hän uskoi teollisuuden ja demokratian tuhonneen. Osana lempeämpää johtamistyyliä hän loi ajatuksen alhaalta ylöspäin suuntautuneesta organisatiosta. Taylorismin sijaan alhaalta ylöspäin suuntautunut ja työntekijät huomioiva ajatusmaailma loisi Mayon mukaan tehokkaimman työskentely-ympäristön. Tämä ajatus vetosi yhdysvaltalaisiin, koska se vaikutti olevan johdonmukainen demokraattisen arvojen kanssa. (Hoopes 2012: xxiii–xxiv, 130.)

Mayo (1924a) esitti nämä ideansa mm. julkaisemattomassa kirjeessä valikoiduille vastaanottajille jo ennen Harvardiin nimittämistään. Sen mukaisesti vallitsevan demokratian epäonnistuminen nykyaikaisessa teollisessa yhteiskunnassa johtaa eittämättä yhteiskunnan hajoamiseen, joka voitaisiin välttää ainoastaan ihmissuhteisiin koulutettujen henkilöiden tekemillä ratkaisuilla. Mayon psykologinen analyysi Australian työväenluokan ongelmista johti hänet ajatukseen, että työvoiman levottomuutta voitiin tutkia ainoastaan työntekijöiden psykologian kautta. Tästä syystä Mayo vaati, että politiikkojen sijaan ihmissuhteisiin koulutettujen hallinnon ammattilaisten tuli johtaa yhteiskuntaa. (Mayo 1924a, viitattu Cullen 1992: ii, 2.)

Mayo sai Yhdysvalloissa myötämielistä tukea pyrkimyksilleen niin yliopistoilta, rahoittavalta hyväntekeväisyysjärjestöltä kuin liike-elämän yhteisöltä. Huoli ihmisten käyttäytymisestä vallinneessa yhteiskunnassa yhdistyi yritysjohton huoleen työsuhteiden tulevaisuudesta, punoutuen yhteiseen tarpeeseen ihmissuhteiden tieteen kehittämisestä. Uuden johtamisparadigman ja yhteiskuntatieteiden kehittyminen tapahtuikin aikana, jolloin yritysjohto siirsi katseensa materiaalistien resurssien organisoimisesta inhimillisten resurssien organisointiin. Näin myös nykymuotoisen johtamisen ja yhteiskuntatieteiden kehittymistä on luontevaa pyrkiä ymmärtämään yritysjohton ajatusmaailman kautta. (Cullen 1992: ii, 3, 8.)

Tässä on syytä muistuttaa, ettei Mayon aikana johtamista pidetty vielä vakiintuneena ammattina (Khurana 2007). Ihmissuhteiden huomioon ottaminen työpäikoilla herätti myös hämmennystä. Siitä, mitä Mayo pääpiirteissään ajoi, on nyttemmin tullut kuitenkin osa nykyaikaisen johtamisen oikeaoppisuutta. Siitä huolimatta vain harvat opiskelijat tietävät, kuka Elton Mayo on, ja valistuneimmatkin johtajat tuskin ovat perehtyneet hänen työhönsä syvällisesti. (Zaleznik 1984: 1.) Mayolla oli salaperäinen menneisyys, josta osa oli syytä pitää salaperäisenä (Hommans 1984: 135). Hänen ympärilleen luoma epäselvyyden aura ja yksityisen minänsä suojaaminen ovat hankaloittaneet hänen tuntemistansa (Zaleznik 1984: 11).

Vaikka Mayolla ja hänen aatteellisilla manttelinperijöillään on epäilemättä hyödyllistä opetettavaa ryhmadynamiikasta myös nykypäivän johtajille, Mayon charmin ja hyvää tarkoittavan luonteen takana oli charlataani. Hänen puutteellinen integriteettinsä salli hänen tehdä johtopäätöksiä, joita tutkimustulokset eivät todellisuudessa osoittaneet. (Hoopes 2012: xxiii–xxiv, 99, Stewart 2010.) Mayo väitti hyvin kyseenalaisissa tulkinnoissaan Hawthorne-tutkimuksista, että erityinen johtamistyyli johti muutokseen, jossa kokeeseen osallistuneista työntekijöistä tuli yhteisöllinen ryhmä; se rupesi työskentelemään pakottamisen sijaan halulla, koska työntekijöiden hyvinvointi asetettiin etusijalle. Mayon esittämä luova tulkinta on edelleen joidenkin johtamisteorioiden kantava illuusio. (Hoopes 2012: xix.)

Jotta voidaan ymmärtää sekä Elton Mayoja että hänen ajatuksiaan, vaaditaan enemmän kuin hänen muutamien teostensa ja Hawthorne-tutkimusten tarkastelua. Mayon henkilöhaamoon liittyvät puutteet ja heikkoudet asettavat kyseenalaiseksi miellettyjä tosiasioita paitsi hänen suuresta roolista teollisessa historiassa, myös hänen työpaikkapsykologiansa sisällöstä ja keinoista yhteiskunnan parantamiseksi (Zaleznik 1984: 1–2). Sekä Mayon uran että hänen yhdysvaltalaiseen eliittiin kohdistuneen vetovoiman ymmärtäminen tarjoavat viitoitetun väylän ja tulkitsevan voiman tapahtuneen kehityksen ymmärtämiseksi. Huomionarvoista on, kuinka John D. Rockefeller Jr:n ja Beardsley Rumlin poliittinen ja taloudellinen vaikutusvalta loivat olosuhteet, jotka mahdollistivat Mayon pääsyn paitsi Harvardiin myös Hawthorne-tutkimuksiin. Näiden olosuhteiden vaikutuspiirissä Mayo julkaisi myös kuuluisat teoksensa. (Cullen 1992: ii, 3, 8, 14, ks. Bulmer 1982, Bulmer & Bulmer 1981, Collier & Horowitch 1976, Gitelman 1988.)

4.1.1 Mayon nuoruusvuodet 1880–1910

Elton Mayo syntyi 26.12.1880 Australian Adelaidessa (Bourke 1986, Gillispie 1991: 97, Rairdon 2008: 36). Verrattuna muihin aikakauden australialaisiin kaupunkeihin Adelaide oli todellinen viktoriaaninen onnellinen utopia, joka loi kontrastin

vankilakolonialle, joka muusta Australiasta oli tullut (Whitelock 1977: 3–4, 22, 40, 101, 167–168). Kuten Mayo luennoi vuonna 1942 yhdellä viimeisistä luennoistaan,

pienessä kaupungissa Australiassa nuori mies saattoi varttua keskellä hyödyllisiä sosiaalisia suhteita eikä hänellä olisi vaikeuksia löytää paikkaansa yhteisössä, saati valita uraa (mukaillen Mayo, viitattu Cullen 1992: 21).

Teollistumisen lieveilmiöt horjuttivat kuitenkin pian Adelaiden idylliä. Eristäytyneisyys muuta manteretta koskevista taloudellisista ja poliittisista ongelmista päättyi Mayon syntymävuonna 1880, jolloin alkoi ensimmäinen lamajakso, joka toistui joka vuosikymmen seuraavan neljänkymmenen vuoden ajan (Whitelock 1977: 115). Vuonna 1888 rautatieverkko laajentui Adelaiden, jolloin sen fyysinen eristäytyneisyys päättyi. Kaupungista tuli tärkeä kaupan keskus ja sen väestö kasvoi merkittävästi. (Cullen 1992: 24, Ward 1977: 85.) Kaupunkiin rantautui myös ammattiliittotoimintaa, joka yhdistyneen työväenpuoleen ohella kasvatti suosiotaan Etelä-Australiassa. Kun taloudelliset ongelmat pahenivat 1920-luvulle asti, työvoiman militanttius lisääntyi, mikä päätti lopulta Adelaidelle tyypillisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden hengen. (Cullen 1992: 24–25, Whitelock 1977: 115.)

Adelaidessa tapahtunut kehitys vaikutti merkittäväällä tavalla Mayon asenteisiin työvoimaa ja politiikkoja kohtaan, mikä ilmeni hänen myöhemmässä työssään. (Cullen 1992: 25.) Kuten Mayo vuonna 1942 luennoi,

aika on poistanut kaikki hyödylliset suhteet, jotka auttavat yksilöä; luokkasuhteet, jotka opettivat yksilöä ja auttoivat häntä tulemaan toimeen muiden kanssa... emme voi enää, kuten viktoriaanisella aikakaudella, pitää itsestäänselvyytenä, että kun yksilö saavuttaa kahdenkymmenen vuoden iän, hän olisi saavuttanut kaikkia tarvitsemansa sosiaaliset taidot. (mukaillen Mayo, viitattu Cullen 1992: 21.)

Mayon perhe oli arvostettua sukua Adelaidessa. Mayon isä oli menestyvä liikemies ja hänen isoisänsä siirtokunnan johtava kirurgi. Vaikkei Mayon isä George saavuttanut samanlaista taloudellista ja sosiaalista asemaa kuin isänsä, hän pystyi tarjoamaan vaimoineen seitsemälle lapselle mukavan kodin. Äitinsä Henriettan johdolla perheessä korostettiin koulutuksen merkitystä pyrkimyksenä henkilökohtaiseen menestykseen. (Cullen 1992: 22, Gillispie 1991: 97, Trahair 1984: 25, 29–33.)

Mayo aloitti Adeleinen yliopistossa sisarensa Helenin jalanjäljissä lääketieteen opinnot 1898. Ne eivät kuitenkaan sujuneet odotetusti ja Mayon opinnot jäivät kesken toisena opiskeluvuotena. Se tuotti pettymyksen Mayon perheelle. Heidän odotustensa täyttämiseksi hän jatkoi lääketieteellisiä opintoja kuitenkin uudelleen – ensin vuonna 1901 Edinburghissa ja myöhemmin 1903 Lontoossa. Ympäristön

vaihdos ei kuitenkaan auttanut, ja Mayo epäonnistui näissäkin yrityksissään. Hän oli menettänyt mielenkiintonsa lääketieteeseen, mikä johti henkisen alemmuuden tunteeseen useiden vuosien ajaksi. (Ekovich 1984: 165–168, Gabor 2000, Gillispie 1991: 97, Rairdon 2008: 36, Trahair 1984: 35–36, 39–40.)

Vaeltaessaan alakuloisena Lontoon katuja 1904 Mayon siihen astinen elämä oli ollut täynnä pettymyksiä. Harteilla painoi epäonnistumiset lääketieteen opinnoissa ja hänen perheensä kovien odotusten pettäminen. (Hoopes 2012: 129, 131, Trahair 1984: 25, 32, 37–39, 44.) Elton oli monella tapaa musta lammas arvostetussa perheessään, jossa koulutusta pidettiin arvossa ja jossa muut sisarukset olivat varsin menestyneitä (Trahair 1984: 29–30, 32, ks. Rairdon 2008: 36). Mayo kamppaili sekä henkilökohtaisten ongelmien että sosiaalisten suhteidensa kanssa, mitä sisarusten helpohkolta näyttänyt menestys pahensi. (Cullen 1992: 25–26.)

Tuottamastaan pettymyksestä huolimatta Mayo sai perheeltään pienen kuukautisen avustuksen, jonka turvin hän etsi paikkaansa. Hän päätti seuraavaksi menestytä kaivosyhtiössä Länsi-Afrikassa. Tämä seikkailu päättyi jälleen pettymykseen. Vaikka Mayo oli työskennellyt ahkerasti, hänet lähetettiin pois terveysongelmien takia. (Ekovich 1984: 167–168, viitattu Cullen 1992, Gillispie 1991: 97, Trahair 1984: 39–40.) Palattuaan Lontooseen Mayo kärsi rahattomuudesta, huonosta itsetunnosta ja yksinäisyydestä. Hänen ainoa läheinen kontaktinsa oli hänen siskonsa Helen, joka auttoi Mayoa pääsemään pettymysten yli kuunnellen nuoren miehen ongelmia. Mayo yllätti siskonsa ja työskenteli Lontoossa lyhyen ajan oikolukijana ja journalistina. (Cullen 1992: 29, Hoopes 2012: 129, 131, Trahair 41.)

Journalistina Mayo kirjoitti sanomalehdille Etelä-Australian poliittisesta kriisistä ja kuvasi reaktioitaan Australian poliittisiin tapahtumiin. Mayon (1904) ensimmäinen artikkeli *The Australian Crisis* ilmestyi, kun ensimmäinen työväenhallitus nousi valtaan Australiassa. Mayo varoitti brittiläisiä lukijoita työväenpuoleen menestyksen uhkasta ja vaalituloksen aiheuttamasta ahdistuksesta. (Cullen 1992: 29, ks. Mayo 1904.) Mayon mukaan valtaan noussut Australian työväenpuolue (ALP) hyödytti vain yhtä yhteiskuntaluokkaa, mikä oli vakava merkki perustuslaillisesta vaarasta. Jo tuolloin Mayo esitti väitteen, jota hän tulisi toistamaan poliittisissa kirjoituksissaan ja näkemyksissään (Trahair 1984: 41–42.):

Älykkäästi etevämpiä tulisi johtaa tietämättömpiä: riittämättömästi koulutetut – erityisesti silloin kuin suuri enemmistö hallitsee asioita – ovat peräänantamattoman itsepäisiä ja siksi sellaisenaan selväksi uhkaksi yhteiskunnan sosiaaliselle hyvinvoinnille. (mukaillen Mayo 1904: 1–2.)

Mayon hyökkäys sosialismin ideologiaa vastaan johtui siitä, että ALP:n poliitikot lähestyivät sitä hänen mukaansa väärin korostaen yhteiskuntaluokkien välistä

kateutta. Leikkien suuren joukon tietämättömyydellä poliitikot pyrkivät saamaan myös kehittyneemmät yksilöt rahvaan tasolle. (Cullen 1992: 30, Mayo 1904: 1–2.) Mayo piti parempana eettisempää sosialismin muotoa, jossa sivistyneemmän luokan uhraus tietyistä eduista voisi johtaa vähemmän valaistuneiden ihmisten moraaliseseen ja älylliseen kehitykseen (Trahair 1984: 42–43, Mayo 1904: 1–2).

Mayon ajatukset väkijoukon psykologiasta ja ihmiskunnan kohtalosta kumpusivat vallinneesta julkisesta keskustelusta, jossa uudistajat ja akateemikot väittelivät väkijoukkopsykologian käsitteestä (ks. Mayo 1904). Le Bon (1896) oli esittänyt, että nykyaika olisi väkijoukkojen aikakautta, jossa väkijoukkoa olisi helppo hallita poliittisesti. Fyysiset kokoontumiset johtivat vastustamattomaan tunteiden tarttumiseen, altistaen yksilöt julmaan joukkokäyttäytymiseen. Laajamittainen väkivalta olisi nykymaailman kohtalo, ellei yhteiskunta kehitä menetelmiä joukkokäyttäytymisen hallitsemiseksi. Le Bonin mukaan se vaatisi poliittisilta johtajilta tietoa väkijoukon psykologiasta. (Cullen 1992: 31, Le Bon 1896: 5, 16, 230–231.)

Le Bonin ajatukset jakoivat brittiläisistä tieteilijöistä myös Wilfred Trotter, William McDougall ja Graham Wallas. Heidän ajatuksensa saavuttivat julkisen keskustelun Mayon ollessa Lontoossa. He uskoivat, että joukkodemokratia uhkasi sosiaalista vakautta. He näkivät, että koulutetusta eliitistä muutaman rationaalisen yksilön tulisi hallita ajattelemattomia ihmisiä – heidän omaksi parhaakseen. (Cullen 1992: 31–32, Laffley 1985, Soffer 1978.) Kuten Wallas (1914) kirjoitti, hänen teoksensa tarkoitus oli luoda silta tieteen ja politiikan välille, jotta psykologista tietoa voitaisiin soveltaa vallitseviin yhteiskunnan ongelmiin (Wallas 1914: 18). Yhtä lailla Trotter peräänkuulutti tieteeseen perustuvaa yhteiskunnan johtamista (Trotter 1908: 228). McDougall näki sosiaalipsykologian keinoksi ymmärtää ja kontrolloida ihmisten käytöstä (McDougall 1908: 19). Mayon altistuminen joukkopsykologian ajatuksille loi elinikäisen kiinnostuksen niin sosiaaliseen vakauteen, irrationaaliseen käyttäytymiseen kuin poliittiseen prosessiin. (Cullen 1992: 32.)

Mayon kirjoittamat ajatukset olivat siten lähes suoria lainauksia aikakauden suurilta ajattelijoilta. Ajatukset, jotka Mayo siirsi sujuvasti käsittelemään Australian poliittista tilannetta, eivät kuitenkaan sopineet toiseen kontekstiin. Mayon (1904) artikkelin vastineessa Mayon näkemykset taloudellisten ongelmien syistä osoitettiin virheellisiksi. (Trahair 1984: 43.) Myös W. H. Irvinen – Victorian entisen pääministerin – arvio Australian mahdollisesta poliittisesta kriisistä ja ALP:n toimista oli Mayon artikkelin väittämiin nähden vastakkainen (Emt: 43).

Mayon ura kirjoittajana päättyi varsin pian. Mayo tunsu kyvyttömyyttä kirjoittajana eikä kyennyt pysymään aikamääreissä. Mayo oli jälleen paitsi työtön myös yksinäinen ja riippuvainen perheensä tuesta. Sosiaalinen eristäytyneisyys vaivasi Mayon elämää monella osa-alueella. (Cullen 1992: 32–33, Trahair 1984: 41–44.)

Lontoon Working Men's College (WMC), jossa työläisiä opetettiin pääsemään yli turhautumisesta ja nöyryytyksestä, johon uuden teollisen yhteiskunnan olosuhteet oli heidät pakottanut, oli Mayolle uusi mahdollisuus. Vaikkei Mayolla ollut korkeakoulututkintoa, WMC hyväksyi Mayon hakemuksen opettaa englannin kielioppia. (Cullen 1992: 33, Harrison 1954: 25, Hoopes 2012: 130, Trahair 1984: 44–45.)

Mayon opetus oli kaikkea muuta kuin kielioppia. Mayon pitäessä luentoja politiikasta, hänen viehättävä ja kohtelias käytös kiinnosti oppilaita, jotka ihailivat Mayon loistavaa väittelykykyä ja muistia. Vastaavasti he olivat yleisö, jonka kautta Mayo huomasi, kuinka nopeasti hän pystyi kehittämään merkittävää kykyään hyödyntää tosiasioita ja saamaan kunnioitusta. (Harrison 1954: 25, Hoopes 2012: 130, Trahair 1984: 44–45.) Kuten Mayo kirjoitti myöhemmin, ”sain viipymättä työläisten luottamuksen” (mukaillen Mayo 1922a, viitattu Trahair 1984: 46).

Mayo pääsi mukaan myös koulun sosiaalisen elämään ja liittyi keskusteluyhteisöön, johon hän osallistui väitteellä: ”Olemme tyytyväisiä äskettäiseen Australian työministeriön kaatumiseen”. Edes Mayon poliittiset näkemykset eivät näyttäneet häiritsevän hänen suhdettaan työläisiin. Mayo huomasi kykynsä luoda intiimit suhteet tapaamiinsa ihmisiin. Vastaavasti työväenluokan opiskelijoita kohtaan tuntemansa laaja-alaisen empatian myötä Mayo pehmensi oikeistolaisen sanomansa kärkeä. (Cullen 1992: 34, Hoopes 2012: 130, Trahair 1984: 44–46.)

Vaikka Mayon suhde kouluun kesti vain syyslukukauden vuonna 1904, sillä oli kauaskantoisia vaikutuksia Mayon uralla. Erityisesti Mayo on vaikuttanut tapahtuma, joka sattui hänen ollessaan opettajana nuorelle tehdastyöntekijälle, jota henkilökunta kuvasi ongelmatapaukseksi. Sosialistiseen organisaatioon kuulunut opiskelija oli kieltäytynyt noudattamasta esihenkilöidensä käskyjä ja hän järjesti lopputomasti lakkoja ja muuta häiriötä sekä töissä että luokkahuoneessa. Koulu oli pyytänyt Mayoä puhumaan opiskelijalle. (Cullen 1992: 34–35.)

Mayo selvitti, että opiskelija oli alkoholisti- ja perheväkivaltaperheestä. Mayo osoitti, että miehen käyttäytyminen tilanteessa määräytyi hänen lapsuutensa seikoista ja vihastaan isäänsä kohtaan. Sen sijaan, että kyse olisi aidosta vihasta työnantajaa tai kapitalismia kohtaan, opiskelijan irrationaalisuus juontui hänen kotioloistaan ja kyvyttömyydestä käsitellä kotiperäisiä ongelmia. Se sai hänet liittymään organisaatioon, joka lupasi hänelle valtaa, jota hänellä ei ollut. Hyväksyttyään Mayon analyysiin – ja saatuaan Mayon mukaan asianmukaista psykiatrista hoitoa – mies muutti asennettaan ja hänestä tuli hyvin sopeutunut tehdastyöntekijä. (Cullen 1992: 35–36, Mayo 1923b: 483, Stewart 2010: 101, Trahair 1984: 135.)

Kuten tarina putoavasta omenasta Isaac Newtonille, tämä oli Mayolle vähintään yhtä merkittävä tarina. Se toistui seuraavat vuosikymmenet niin Mayon teoksissa,

artikkeleissa kuin puheissa. Mayo toisti tarinaansa usein, koska se oli vakuuttanut hänet irrationaalisen ja pakkomielteisen käyttäytymisen tutkimuksen arvosta osana modernin yhteiskunnan levottomuuden ymmärtämistä (Cullen 1992: 35).

Vaikka WMC oli vain pienessä roolissa Mayon uralla, sen kantavat ajatukset olivat varsin yhteneväisiä Mayon myöhempien uskomusten kanssa mm. oikeasta asenteesta työhön. WMC:n keskeisiä arvoja olivat vapaus ja järjestys, joiden mukaan työntekijät tuli vapauttaa pakotetusta tietämättömyydestä ja osoittaa heille todellinen sosiaalinen sekä poliittinen järjestys. (Trahair 1984: 44–45.) Toisaalta Euroopan vuosinaan Mayo näki, miten nopea teollistuminen oli vaikuttanut yhteiskuntaan tuoden epäinhimillisyyttä työväen keskuuteen (Trahair 1984: 16). Kuten Mayo (1933) myöhemmin julisti, vaikka teollistuminen oli edistänyt yhteiskunnan teknistä osaamista, se oli tehnyt sen sosiaalisten taitojen kustannukselle.

Sen lisäksi, että WMC:n työ oli Mayon ensimmäinen askel ihmisten kouluttamiseen, se oli myös hänen ainoa siihenastinen menestys. Nämä kuukaudet olivat alku Mayon akateemiselle uralle ja pitkälle tutkimukselle työntekijöiden käyttäytymisestä ja asenteista (Gillispie 1991: 97). Pienimuotoinen menestys antoi Mayolle myös itsekunnioitusta palata takaisin Australiaan 1905 – joskin perheensä neuvosta. (Ekovich 1984: 171, viitattu Cullen 1992, Hoopes 2012, Trahair 1984: 171.)

Helmikuussa 1905 Mayo saapui perheensä luo Australiaan, jossa hänelle järjestyi vanhempien kautta työ painofirmasta. Aika oli raskasta Mayolle, jonka mieliala vaihteli laidasta laitaan – kuten koko hänen uransa ajan. Vaikka hänen älykkyytensä ja charminsa huomattiin, hänen sosiaalinen asemansa kielsi häneltä statuksen, jota hänen perheensä oli nauttinut. Mayo oli kuitenkin sosiaalisesti hyvin taitava ja kyvykäs esiintyjä, joskaan hän ei koskaan tottunut tavanomaisiin työaikoihin ja rutiineihin. (Trahair 1984: 48, 51.)

Mayo päätti jatkaa opintoja Adelaiden yliopistossa 1907 tavattuun professori William Mitchellin. Mayon kiinnostus psykologiaan, ja hänen tietämyksensä niin Wallasin, Trotterin kuin McDougallin teoksista, teki vaikutuksen Mitchellin, joka ohjasi Mayon teoksensa *Structure and Growth of the Mind* pariin (Cullen 1992: 38, Hoopes 2012: 131). Se vaikutti suuresti Mayon älylliseen kehitykseen. Mitchell (1907) pohti teoksessaan mm. sosiaalisten suhteiden psykologisia selityksiä ja tieteellisen selityksen roolia psykologiassa. (Trahair 1984: 53.) Mitchell esitti, että juuri psykologia oli oikeanlainen lähestymistapa filosofiaan, koska tieteenala käsittelee henkisten aistimusten kompleksisuutta tiedostavalla ja tiedostamattomalla tasolla (Mitchell 1907: viii–vix, 8–9).

Mayon mentorina toimineella Mitchellillä oli suuri vaikutus Mayoön (Hoopes 2012: 131). Mitchell, *englannin kielen ja kirjallisuuden sekä henkisen ja*

moraalisen filosofian professori, sekoitti filosofiaansa niin etiikkaa, psykologiaa, talous- kuin valtiotieteitä (Trahair 1984: 53). Hoopes (2012) huomauttaa, että vastaavaan poikkitieteellisyyteen tukeutui aikoinaan myös Adam Smith, joka perusteli vapaiden markkinoiden oikeutuksen niin taloustieteen, etiikan kuin psykologian ehdoin. Siinä, missä tämän kaltainen integroiva yhteiskuntatiede oli alkanut jäämään taka-alalle, Adelaiden yliopistossa jatkettiin yhä sen opettamista kaiken tieteen perustana. Juuri nämä opinnot valmistivat Mayon hyppimään joustavasti tieteenalasta toiseen. (Hoopes 2012: 131.) Australian vallinnut yliopistojärjestelmä, jossa tieteenalojen väliset rajat eivät olleet juuri juurtuneet, palveli myöhemmin Mayon roolia liike-elämän tieteenalan kehittäjänä (Eberle 1985: 214).

Sen lisäksi, että Mayo opiskeli Mitchellin alaisuudessa, Mayo ihaili häntä ja heistä tuli läheisiä ystäviä. Myös Mitchell puhui kunnioituksella Mayosta. (Trahair 1984: 53.) Kuten Mayo myöhemmin selitti, ”Mitchell pystyi vastaamaan kysymyksiini” (Mayo, viitattu Cullen 1992: 38). Mayon innostus heijastui myös hänen opintoihinsa. Toisin kuin aikaisemmissa lääketieteen opinnoissaan, filosofian ja psykologian opinnot saivat Mayon täyden huomion. Ensimmäisen vuoden jälkeen Mayo sai palkinnon, joka annettiin vuosittain psykologian parhaille perustutkinto-opiskelijoille. Mayon menestys luokassa ruokki menestystä myös sosiaalisessa elämässä ja hän osallistui mm. yliopiston keskustelukerhoon. (Cullen 1992: 38–39.)

Mayo sovelsi oppimaansa jokapäiväisiin inhimillisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. Hän näki, ettei kokonaisuutta hallitse yksinkertaisuus, vaan hyvin integroitu monimutkaisuus. Mayo esitti jo tuolloin, että liike-elämän ongelmiin menestyksekkäästi sovellettua tieteellistä suuntautumista oli kokeiltava myös sosiaalisiin ja poliittisiin ongelmiin. Kuten Mayo lopputyössään *The Criteria of Social Progress* kirjoitti, sosiaalinen kehitys koostuu yhteiskunnan yhtenäisyyden lisääntymisestä, ja se on mahdollista saavuttaa ihmisten pätevyiden kautta. (Trahair 1984: 55–57.)

Sanomaltaan antisosialistisessa ja älyn aristokratiaan perustavassa lopputyössä (Gabor 2000, Rairdon 2008: 37) Mayo käsitteli sosialismin ongelmia erityisesti ALP:n valtaan nousun viitekehyksessä. Mayon mukaan ammattiliittojen avulla valtaan päässyt työväenliike ylikorosti aineellista tehokkuutta. Mayo ajatteli, että hallintoteorian demokratia oli kyseenalaistettava. Kun se liitetään utilitaristisiin intresseihin, syntyy toivottoman abstrakteja väitteitä siitä, mikä on hyvää ja kuinka se voidaan jakaa kaikille. Koska demokratia ei erota sosiaalisia haittoja niiden hoitamisesta, demokratia vain kasvattaa eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. (Trahair 1984: 57–58.)

Mayon mukaan tarvittiin sen sijaan kykyä ymmärtää sosiaalisten ongelmien kompleksisuutta. Tässä suhteessa demokratia epäpätevien johtajineen tarjosi vain yksinkertaisia ratkaisuja, jotka johtivat toinen toistaan huonompiin ratkaisuihin.

Mayo päätyi ajatukseen, että yhteiskunnan kehitys riippui enemmän yksilöistä kuin instituutioista. Myös äärimmäisten poliittisten doktriinien sijaan ratkaisu saattoi olla psykologiassa. Mayolla oli siten sekä käytännöllinen että ideologinen lähestymistapa yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Trahair 1984: 58.) Kuten Mayo (1919a) myöhemmin kirjoitti, vain psykologia, historia ja sosiologia voivat auttaa ymmärtämään yhteiskuntaa ja ihmisten arvoja.

Vaikka Mayo oli epäonnistunut lukuisissa eri lääketieteellisissä korkeakouluissa, hän valmistui lopulta 1911 filosofian kandidaatiksi saaden stipendin ansiokkaasta lopputyöstä (Gabor 2000, Stewart 2010: 98, Trahair 1984: 52). Samoihin aikoihin vastikään perustettu Queenslandin yliopisto ilmoitti auenneesta logiikan, etiikan ja psykologian luennoitsijan tehtävästä. Professori Mitchell kehotti Mayo hakemaan paikkaa. (Trahair 1984: 54–57). Hänen suosituskirjeensä saattelemana Mayo saikin ensimmäisen akateemisen pestinsä vuonna 1911 Queenslandin yliopistosta (Ekovich 1984: 185–187, viitattu Cullen 1992, Trahair 1984: 54–57).

4.1.2 Mayon akateeminen ura Australiassa 1911–1922

Queenslandin yliopistossa Mayo oli kaukana Adelaiden kunniallisesta yhteiskunnasta. Brisbanessa, jonka kaivosteollisuus ja maatalous olivat riippuvaisia rautateistä, Mayo kohtasi raa'an työväenluokan ilmapiirin, joka oli monien eri kansallisuuksia omaavien maahanmuuttajien perua. (Hoopes 2012: 133–134.) Brisbanen väestö oli rauhaton sekoitus rautatietyöntekijöitä, vankien jälkeläisiä, kaivostyöläisiä, aboriginaaleja ml. pieni nouseva keskiluokka, joka muodostui kauppiaista ja kiinteistön omistajista. (Cullen 1992: 53–54, Waterson & French 1987: 310.)

Mayoa odotti Brisbanessa kaupunki, jonka alkuperä muistutti lähemmin muiden Australian kaupunkien alkuperää. Brisbane oli entinen vankilasiirtokunnan hallinnollinen keskus, josta tuli 1859 itsenäisen siirtomaan, Queenslandin, pääkaupunki. Kaupungin väkiluku oli kasvanut räjähdysmäisesti vuosisadan lopussa alkaneen kultaryntäyksen vuoksi vuoteen 1911 mennessä ja kaupungista oli tullut tärkeä kaupan keskus. (Cullen 1992: 45–46, Johnston 1988: 63, 281, 286.)

Työläisilmapiirin lisäksi maahanmuuttajat toivat mukaan myös anarkismin, marxismin ja vallankumouksellisen syndikalismin. Queensland seurasi innostuneena maailman teollisuustyöntekijöiden (IWW) ajatusta hallinnon korvaamisesta yhdellä suurella ammattiliitolla. Taylorismi ei saanutkaan lämmintä vastaanottoa Australiassa, ja 1899 Queenslandiin oli valittu yksi maailman ensimmäisistä työväen hallituksista. Vastustava kansallispuolue sen sijaan oli vallassa ollessaan tukahduttanut näitä radikaaleja liikkeitä jopa väkivaltaisesti oikeistolaisten puoliositilaallisten ryhmien tuella. (Burgmann 1995, Hoopes 2012: 134.)

Kaupungin virkamiehet olivat herkkiä Brisbanen lähimenneisyyden ohella leimautumisesta rikosyhdyskunnan keskukseksi, ja kritiikistä, ettei sillä ollut samanlaista älyllistä ilmapiiriä kuin Adelaidessa tai Sydneyssä. Tämän maineen muuttamiseksi kaupunkiin perustettiin 1911 yliopisto, jonka perimmäinen tavoite oli puhtaan poliittinen; muuttaa Brisbanen maine. Yhteisön tuen puutteen takia Queenslandin yliopisto kärsi ensimmäisinä vuosinaan vähäisestä henkilöstömäärästä ja alirahoituksesta. Yliopiston perustajat odottivat yliopistolta ennen kaikkea käytännön opetusta, jossa uudet tieteenalat, kuten psykologia, sosiologia ja antropologia saivat vain marginaalisesti huomiota ja tukea. (Cullen 1992: 46–47, Thomis 1985.)

Vallinneissa olosuhteissa Mayo kärsi raskaasta opetuskuormasta ja uuden yliopiston vaatimista hallinnollisista tehtävistä. Hänen vastuulleen lukeutui niin talouden, logiikan, etiikan, metafysiikan kuin psykologian opetusvelvollisuus. (Cullen 1992: 48, Hoopes 2012: 131, Lee 1980: 42, Trahair 1985: 61–62.) Vaikkei Mayo koskaan valmistunut lääketieteellisistä opinnoistaan, hän auttoi luomaan erityisen lääketieteellisen psykologian professuurin Queenslandin yliopistoon (Eberle 1985: 213–214). Ensimmäisen maailmansodan aiheuttaman yliopiston uudelleen organisoinnin takia Mayo toimi vuodesta 1914 vuoteen 1918 myös filosofian vastuullisena luennoitsijana. (Gillispie 1991: 97, Trahair 1884: 73, 103.)

Omien tehtäviensä lisäksi Mayo osallistui laaja-alaisesti myös muihin yliopiston tehtäviin pitäen mm. julkisia luentoja siirtokunnan syrjäisissä kylissä ja toimien siellä yliopiston yhteyshenkilönä. Kokemukset näiltä matkoilta vakuuttivat Mayon, että vastaavanlainen työntekijöiden koulutusyhdistyksen haara kuin Lontoossa, menestyisi myös Queenslandissa. (Cullen 1992: 48, Hoopes 2012: 131, Trahair 1985: 61–62.) Vakuutettuaan työntekijöiden koulutusyhdistyksen (WEA) sihteerin ja yliopiston komitean ajatuksestaan, Brisbaneen perustettiin menestyvä työntekijöiden koulutusyhdistyksen sivutoimipiste, jossa Mayo toimi yhtenä pääopettajista (Hoopes 2012: 134, Trahair 1984: 59, 62–63, 74).

Mayo saavutti pian aseman kyvykkäänä akateemikkona ja arvostettuna filosofina. Hänellä oli ilmiömäinen taito julkisena puhujana ja luennoitsijana. Adelaiden yliopiston aikoina Mayo alkoi pitää keskustelua taiteena, ja tätä taitoa hän kehitti edelleen Brisbanessa. (Gillispie 1991: 97, Trahair 1984: 16, 30, 58–59.) Mayon mainetta erinomaisena, persoonallisena ja innostavana luennoitsijana edesauttoi se, että yliopiston luokkahuoneiden lisäksi Mayo toimi myös yliopiston ulkopuolella ja WEA:n luennoitsijana. Mayo pääsi yhteyteen siten moninaisten opiskelijaryhmien kanssa toisin kuin hänen kollegansa. Mayon luennointityylistä muodostui epävirallisen rento, humoristissävytteinen ja opiskelijalähtöinen. Mayosta tuli suosittu puhuja, ja hän sai kutsuja puhumaan myös ammattiliittojen viikkokokouksiin. (Cullen 1992: 48, 72, ks. Kyle 1949: 2–3.) Kova työnteko, julkiset puheet

ja julkaisut edistivät Mayon akateemista uraa, ja hän alkoi saamaan kunnioitusta sekä kollegoiltaan että maan eliitiltä (Trahair 1985: 63, 70, ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1904–1922. (ks. Trahair 1984: 367–368.)

1904
"The Australian Crisis". <i>Pall Mall Gazette</i> 78, 12. toukokuuta, s. 1–2.
1911
<i>Official Report of the Inaugural Ceremony</i> , toim. University of Queensland.
"The Inadequacy of Pragmatism", Address to Students' Christian Union, University of Queensland.
"Criticism" ", Address to Students' Christian Union, University of Queensland.
1912
"The Function of Religious Services." Special lecture to Presbyterian Men's Society, Brisbane, Queensland.
"Religion and Psychology." Special lecture to Theological Collage, Nundah, Queensland.
"Religion and Religious Services." Address to Students' Christian Union, University of Queensland.
1913
"The University and the State" <i>Queensland University Magazine</i> 1 (5): 148–149.
"School." <i>Queensland University Magazine</i> 2, (1): 9.
"Professional Ethics." <i>Australian Journal of Dentistry</i> 17: 264–267.
"The Philosophical Attitude to Religion." <i>Official Report of the Australian Church Congress</i> 8: 69, 74.
"The Modern Development of Banking." Inaugural address to Queensland Bankers Association, Brisbane.
"The Divinity of Christ." Address to Students' Christian Union, Uni of Queensland.
"Sub-consciousness." Special lecture to Theological Collage, Nundah, Queensland.
1915
"The Limits of Logical Validity." <i>Mind</i> , New Series, 24: 70–74.
<i>The University War Committee</i> , toim. Brisbane: McGregor.
<i>Some Considerations Affecting Organisation for the Production of Munitions of War</i> , toim. Pamphlet No. 1. University War Committee.
<i>Industrial Organisation and the Cost of War</i> , toim. Pamphlet No. 2. University War Committee.
1916
"National Organization: The Referendum and After." Unidentified newspaper clipping, 29. lokakuuta. State Library of South Australia.

"Ring Down the Curtain." yhdessä Anna F. Booth. Teoksessa <i>Lady Galway's Belgium Book</i> , toim. M. C. Galway, s. 40–48. Hussey & Gillingham.
1919
"Industrial Autonomy." <i>Magazine of the University of Queensland</i> , s. 5–6, 8.
<i>Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic</i> . Workers' Educational Series, No 1. Melbourne: Macmillan.
"Notes on Consciousness and Attention." Teoksessa (1953) <i>Human Relations: Concepts and Cases in Concrete Social Issues</i> , vol 1. Toim. H. Cabot ja J. A. Kahl. Cambridge: Harvard University Press; lainauksia Mayon psykologian luennoista Queenslandin yliopistosta.
1920
"Australian Political Consciousness." Teoksessa M. Atkinson (toim). <i>Australia: Economic and Political Studies</i> , s. 127–144. Melbourne: Macmillan.
1921
"Altering personality." <i>Mental Science</i> . Dissociation of ideas. <i>Brisbane Courier</i> , 15. heinäkuuta, s. 6.
"Psychoanalysis in the Treatment of Mental and Moral Deficiency." Teoksessa <i>Transactions of the Australian Medical Congress, 11th Session, Brisbane, Queensland</i> , 21.–28. elokuuta 1920, s. 412. Brisbane: Government Printer.
1922
<i>Psychology and Religion</i> : Douglas Price Memorial Lecture, nro 2, s. 24–25. Melbourne: Macmillan & Co. Ltd.
Industrial Peace and Psychological Research: Part I – "Civilization and morale"; Part II – "Industrial unrest" and "nervous breakdown", Part III – "The mind of the agitator"; Part IV – "The will of the people"; "Revolution". <i>Industrial Australian and Mining Standard</i> 67 (5, 12, 19, ja 26. tammikuuta 1922), s. 16, 63–64, 111, 159–160, 263.
"Psychology in Relation to Psychoanalysis and Applied Psychology." Address to Victorian Branch of the British Medical Association, 24. helmikuuta 1922. <i>Medical Journal of Australia</i> , huhtikuuta, s. 365.

Raskas työkuorma oli toisaalta vastalääke yksinäisyyteen, josta Mayo jälleen kärsi (Cullen 1992: 47, Trahair 1984: 61). Edes tuore avioliitto Dorothean kanssa ei ollut Mayolle sellainen pako melankoliasta, mitä hän oli toivonut (Mayo, viitattu Hoopes 2012). Epäily omasta arvosta, päättämättömyys ja yksinäisyys olivat yhä läsnä Mayon elämässä (Trahair 1984: 65–68).

Yliopisto, jossa Mayon kiinnostukset kohteet säilyivät uusilla psykologian, sosiologian ja antropologian tieteenaloilla, tarjosi Mayolle kuitenkin pakokeinon melankoliasta (Cullen 1992: 48). Mayo tunsu saavansa helpotusta masennukseensa

hengellisen filosofian – ns. uuden psykologian – kehityksen seuraamisesta. Mayo kiinnostui eritoten mielenhoidon mahdollisuuksista mm. sotaneuroosien, pakko-mielteiden ja hysterioiden hoitamisessa. (Hoopes 2012: 131, Trahair 1984: 16.)

Mayon kiinnostus uuteen psykologiaan kumpusi paitsi hänen Lontoon vuosien aikaisesta joukkopsykologian julkisesta keskustelusta, myös professori Mitchellin ohjauksesta. Mitchell ohjasi Mayon uuden psykologian ajattelijoiden – William Jamesin, Sigmund Freudin ja Charles Piercen – sekä sosiaalianthropologian pioneerien – Radcliffe-Brownin ja Bronislaw Malinowskin – töiden pariin. Näillä oli kiistattomia vaikutuksia Mayoön, joka vaati myös oppilaidensa lukevan näitä teoksia. (Bourke 1982: 217–233, Cullen 1992: 49, Roethlisberger 1977: 38, 318, Trahair 1984: 53–54, 75, ks. Radcliffe-Brown 1922, Malinowski 1922, 1927.)

Malinowskista tuli yksi Mayon merkittävimmistä kontakteista tiedemaailmassa. Heillä oli yhteinen kiinnostus sosiaalisen tutkimuksen tieteellisempään lähestymistapaan. He jakoivat käsityksen, että ihmisten käyttäytyminen ja kokemukset ymmärretään parhaiten siinä kontekstissa, johon ne kuuluvat. (Hoopes 2012: 132; Trahair 1984: 17, 25, 83–84.) Malinowski johdatti Mayon älyllistä näkökulmaa primitiiviseen ajatteluun ja hänen kenttätöössään käyttämänsä antropologiset ja etnografiset menetelmät alkuperäisväestön näkökulmien ymmärtämiseksi vaikuttivat Mayoön kauaskantoisesti (Rairdon 2008: 37, ks. Malinowski 1922: 25).

4.1.2.1 Mayon keskeiset psykologiset ajatukset

Mayo tukeutui uuden psykologian ajattelijoihin erityisesti ranskalaiseen Pierre Janetiin (Hoopes 2012: 132). Vaikkei Janet saanut koskaan vastaavaa huomiota kuin hänen oppilaansa Freud, kollegat ihailivat Janetin tutkimuksia. Janetilla oli kyky yhdistää teoreettinen filosofia nykyaikaisiin kliinisiin neurologisiin käytäntöihin tutkimuksissaan hypnoosin ja hysterian yleisistä tekijöistä. Koska Mayon kiinnostuksen kohde oli tiedostamattomassa ajattelussa, Janetin työ hysteriasta ja pakko-mielteistä sai hänen huomionsa. (Cullen 1992: 49–51, ks. Mayo 1949.)

Mayo sai keskeiset psykologiset ajatuksensa juuri Janetin tunnetusta persoonallisuuksien dissosiaatio -teoriasta. Janet oli selvittänyt, että hysteerisellä Lucie -potilaalla oli kaksi persoonallisuutta, joiden ristiriitaiset impulssit aiheuttivat poikkeuksellista käytöstä. (Hoopes 2012: 132–133.) Vuosia myöhemmin Mayo tunnisti myös omat melankoliansa oireet juuri Janetin psykopatologisen pakkomielteen teoriasta (Trahair 1984: 67). Mayo uskoi, että yksinäisyys aiheutti tällaista dissosioitumista. Yksinäiset ihmiset altistuvat uneksimaan, jolloin he liukuvat mielenterveyden ulkopuolelle menettäen itsehallinnan. Mayo uskoi, että terapian avulla olisi mahdollista palauttaa ihmisten itsetietoisuuden hallinta. (Hoopes 2012: 132–133.)

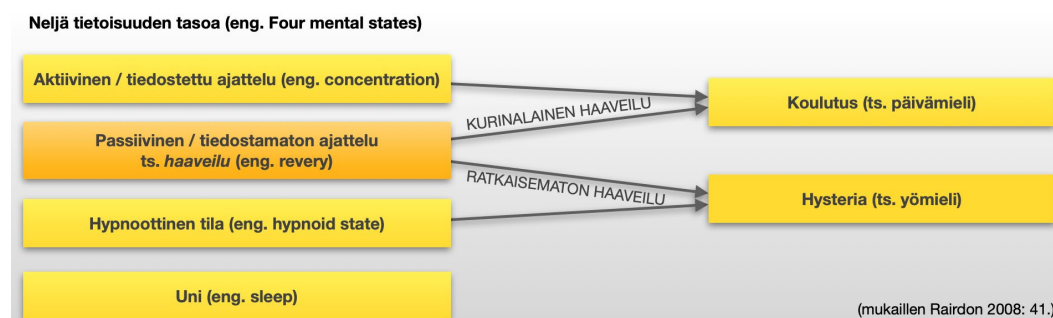
Janetin mukaan hysteria oli henkisen sopeutumattomuuden muoto, jossa potilaan tietoisuus heikkenee tai jakautuu. Kun normaalia aistimusten ja ideoiden virtausten integraatiota ei saavuteta, yksilöstä tulee neuroottinen. Samat tekijät vaikuttavat neuroosien, kuten pakkomielteiden ja pelkojen, kehittymiseen. Janet väitti, että hysterian ja muiden henkisten sairauksien hoitamiseen soveltuu mm. lepo, johdattelu, tunnustaminen, opettaminen ja moraalinen ohjaaminen. Mayon kiinnostus Janetin työhön seurasi Janetin huolesta hysterioiden ja pakkomielleisyyksien nykymuotoihin. (Cullen 1992: 50, Roethlisberger 1971: 38, vrt. Mayo 1949.)

Näistä lähtökohdista kehitetyt psykologiset ajatukset, jotka Mayo liitti psykologiseen lähestymistapaansa työntekijöiden asemasta teollisuudessa, konkretisoituvat neljään toisiinsa liitännäiseen käsitykseen. Nämä käsitykset neljästä tietoisuuden tilasta, mentaaliseen kehittymisestä, päivä- ja yömielestä sekä haaveilusta ovat keskeisessä asemassa Mayon teorioita, jotka Mayo tuotti vastauksena Australian teollisiin ja poliittisiin konflikteihin. (ks. Griffin, Landy & Mayocchi 2002: 356.)

Neljä tietoisuuden tasoa (eng. four mental states)

Janetin ajatusten pohjalta Mayo näki, että unen ja tietoisuuden sijaan oli *neljä erilaista tietoisuuden tasoa*. Näitä olivat työskennellessä ja opiskellessa ilmenevä *keskittyminen* (eng. concentration), mm. keskustellessa ilmenevä *ajatusten harhailu* (eng. revery), ja levätessä ilmenevä *uni*. Nämä kaikki kuuluivat normaaliin persoonallisuuteen. Neljäs tajunnan taso eli *hypnoottinen tila* oli sen sijaan todiste epänormaalista persoonallisuudesta. Se johti pakkomielleisyyteen ja itsetuhoiseen käyttäytymiseen, kuten sortamisen tunteeseen ja salaliittojen pelkoon. (Cullen 1992: 52, Rairdon 2008: 40–41, ks. Mayo 1923b, 1953: 196.)

Mayon teorioinnin keskiössä on erityisesti passiivisen ja tiedostamattoman ajattelun olotila eli ns. haaveilu (eng. revery). Kuvion 10 mukaisesti *kurinlainen haaveilu* liitettyä tiedostettuun ajatteluun on rationaalista ja näin mm. kaiken koulutuksen perusta. Sen sijaan *ratkaisematon haaveilu* altistettuna hypnoottiselle tilalle on paitsi irrationaalisuuden myös hysterian perusta. (Rairdon 2008: 41.)



Kuvio 10. Neljä tietoisuuden tasoa.

Mayo asetti siten vastakkain keskittymiseen kuuluvan aktiivisen ja tiedostavan ajattelun sekä haaveiluun kuuluvan passiivisen ja tiedostamattoman ajattelun. Kuvion 10 mukaisesti kaikki yksilölliset päätökset tehdään tiedostamattoman ajattelun olotilassa – jopa vuosia aiemmin – ennen kuin ne vahvistetaan tiedostetun ajattelun olotilassa. Sen sijaan hypnoottisessa olotilassa tiedostettu ajattelu hylätään, vaikka tietoisuus ympäröivästä maailmasta säilyy. Hypnoottinen olotila on perusta hysterialle, kun haaveilun olotilassa syntynyt harhakuvitelma kehittyy edelleen myöhemmissä haaveissa. Ratkaisematon haaveilu saattaa siten ilmetä irrationaalisilla tavoilla. (Rairdon 2008: 40–41, ks. Mayo 1923b.)

Mentaalinen kehittyminen (eng. mental development)

Mayon (1923b) ajatusten mukaisesti mentaalinen terveys vaati keskittymisen ja haaveilun mielentilojen tasapainon. Ihmisen tietoisuuden tasot vaihtelevat nopeasti keskittymisen ja haaveilun välillä. Keskittynyt ajattelu voi olla kummunnut aikaisemmasta haaveilusta. Mayo esittää, että pohjimmiltaan kaikki oppiminen perustuu haaveiluun, joka informoi tietoista ajatteluprosessia. Vastaavasti ratkaisematon haaveilu voi kehittyä kohtuuttomiksi peloiksi, jolloin hypnoottinen tila on perusta kaikelle hysterialle. (Rairdon 2008: 41, Mayo 1923b, ks. kuvio 10 supra.)

Ihmismielen kehittymisen ja haitallisen mielentilan syntymisen selittämiseksi Mayo kääntyi teoriassaan sveitsiläisen Jean Piaget'n teorioihin logiikan kehityksestä, jota Piaget oli tutkinut lasten henkisen kehittymisen saralla (Cullen 1992: 52, ks. Mayo 1953: 196). Piaget'n mukaan lapset syntyivät ilman sisäisiä mekanismeja, jotka olisivat mahdollistaneet heidän loogisuutensa. He rakensivat varttuekseen nämä loogiset mekanismit ympäröivän maailman kokemuksistaan. Piaget mukaan lapset saavuttavat yhdessä vaiheessa tason, jossa he pystyivät vastaamaan asiallisesti sosiaalisiin signaaleihin, muttei kuitenkaan arvioimaan tai ymmärtämään näitä sosiaalisia tilanteita täysin. Mayon mukaan suuri osa ihmisistä oli loukussa tässä vaiheessa. (Cullen 1992: 52, Mayo 1953, Piaget 1929.)

Päivämieli ja yömieli (eng. day mind & night mind)

Näiden ajatusten pohjalta Mayo kehitti konseptin ihmisen yömielestä ja päivämielestä, jotka olivat saman mielen kaksi eri puolta. Siinä, missä päivämieli koostui kuvion 10 mukaisesti keskittyneen ajattelun ja kurinalaisen haaveilun tuloksena, yömieli oli ratkaisemattoman haaveilun tulos. Toisin sanoen päivämielen tuotti järki ja keskittyminen ja yömielen *haitallinen haaveilu* ja järjettömyys. Esimerkkinä nykyaikaisen ihmisen harhaluuloista on taikausko, joka on seurausta yömielestä, ja johon myös koulutetut ihmiset olivat alttiita. Yömieli ei siten huomioi tieteellisiä kausaalisia tekijöitä, vaan se on ratkaisemattomien haaveilujen tuote. (Mayo 1923d, Rairdon 2008: 42.)

Haaveilu (eng. revery)

Mayon mukaan yksilöt reagoivat ympäristöönsä joko loogisesti, jolloin yksilöllä on kyky tehdä huomiota, epäloogisesti, jolloin yksilö on oppinut sosiaalisesti vastamaan tiettyyn tilanteeseen, tai irrationaalisesti, joka on merkki sosiaalisesta sopeutumattomuudesta (Cullen 1992: 53, Mayo 1953). Mayo (1923a: 425, 1923b, 1924e) liittää haitallisen haaveilun tiiviisti irrationaalisuuteen. Siinä, missä haitallinen haaveilu tapahtuu yksilön persoonallisuuden tiedostamatta, ratkaisemattoman haaveilun tyypin kehittyminen on irrationaalisen konfliktin lähde.

Yhteiskunnassa ja yksilöiden mielessä vallitsevat irrationaalisuudet olivat Mayolle seurausta perusteettomista peloista (Mayo 1919a, 1923a, 1923b). Mayon mukaan harvat yksilöt pystyivät tekemään itsenäisiä päätöksiä. Yhteiskunta on historiallisesti muodostunut epäloogisesta reagoinnista, joka on tuottanut monimutkaisia sosiaalisia koodeja, jotka ylläpitävät sosiaalista yhteistyötä ja integraatiota. Mayon mukaan teollistuminen on tuhonnut yhteiskunnan sosiaalisen organisoitumisen ja korvannut sen epäjärjestyksellä, jota hypnoottisessa mielentilassa olevien ihmisten irrationaalisuus ruokki. Tällainen irrationaalinen mielentila ilmeni Mayon mukaan Queenslandissa. Sen sijaan sosiaalista yhteistyötä ja integraatiota on havaittavissa enää vain primitiivisissä kulttuureissa. (Cullen 1992: 53, Mayo 1953.)

Yhteiskunnassa vallitseva yömieli voitiin Mayon mukaan ratkaista psykologisin menetelmin (Mayo 1923d). Psykologian keinot oli kohdistettava juuri *tiedostamattomiin haaveiluihin*, joilla on usein odottamattomia seurauksia. Normaalien ihmisten pienet järjettömyydet olivat kumulatiivisia, ja ne saattoivat johtaa yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Rairdon 2008: 44.) Mutta kuten Mayo (1923b: 482) esitti, ”Ihmisen oire sopeutumattomuudesta tai disorientaatiosta ei selittänyt varsinaista ongelmaa, mutta se tarjosi polun psykologiselle tutkimukselle ja tulkinnalle.”

Mayo käytti psykologisia ajatelmiaan poliittisten ongelmien ymmärtämiseksi (Trahair 1984: 17). Mayo kirjoitti aiheesta kirjan *Democracy and Freedom* ennen kuin ryhtyi työskentelemään sodasta palanneiden miesten neuroottisten ongelmien parissa (Emt: 87). Mayon ajatukset ihmismielestä heijastuvat kauaskantoisesti hänen työssään (ks. Bourke 1982, Wood & Wood 2004). Kuten Eberle (1985: 214) toteaa, Mayon poliittisen filosofian ja ideoiden kehittyminen Australiassa valinneessa erityislaatuaisessa tilanteessa vaatii tarkempaa tarkastelua.

4.1.2.2 Uuden psykologian soveltaminen politiikkaan

1910-luvulla Brisbanessa tuskasteltiin nopeaa teollistumista, joka oli johtanut vakaviin taloudellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. Hallitus oli kykenemätön

vastaamaan kaupungin nopeaan kasvuun. Talvella 1912 Brisbanen tilanne johti poliittiseen kriisiin ammattiliittojen aloittaessa yleislakon, jonka hallitus kukisti väkivaltaisesti niin, että useat mielenosoittajat kuolivat. Kun liberaali hallitus ei onnistunut korjaamaan ongelmia, hallituksen ja työvoiman välinen konflikti jäi kytemään. Työväenluokka oli tyrmistynyt kasvaneesta työttömyydestä, asumiskustannusten noususta sekä ulkomaisen työvoiman pääsystä työmarkkinoille. (Cullen 1992: 53–57, Waterson & French 1987: 346–350, 356–361.)

Ensimmäisen maailmansodan alettua talouden kurjuus jatkui edelleen. Vuoden 1915 vaaleissa työväenpuolue sai 55 prosenttia annetuista äänistä saaden ALP:n puoluejohtajan Thomas J. Ryanin hallituksen johtoon Queenslandissa. Vaikkei ALP koskaan omaksunut marxistilaista näkemystä, puolue uskoi valtiojohtoiseen markkinoiden kontrolliin. Näin Ryanin ja hänen seuraajansa Edward Theodoren johdolla ALP:n toimikaudella perustettiin jopa sata valtio-omisteista yritystä. Näiden lisäksi hallitus ryhtyi lukuisiin julkisiin työprojekteihin työttömyyden vähentämiseksi. (Cullen 1992: 55–56, ks. Ward 1977: 14, Waterson & French 1987: 300.)

Vakaudesta ja järjestyksestä oli muodostunut yleinen huolenaihe erityisesti liike-elämälle. Taylorismin jalkauttamisyrietykset rautatieläisten keskuudessa olivat kaatuneet työntekijöiden vastustukseen. Siinä, missä rautatieyhtiöt näkivät teollisen liikkeenjohdon mahdollisuutena rationaalistaa työtä, työntekijät näkivät sen yrityksenä vähentää heidän vähäistäkin vapauttansa työssä. Kun 1917 Taylorin mallien käyttöönottoa yritettiin jälleen, se johti New South Walesissa rautatieläisten lakkoon, joka kasvoi 70 000 työntekijän suurlakoksi, ja johon liittyi muitakin teollisuusalojen edustajia. (Cullen 1992: 57–58, Murphy 1983: 225–240.)

Vaikka Taylorin mallien käyttöönotosta luovuttiin, epävakaus häiritsi edelleen taloutta, jota maailmansodan jälkeinen taantuma pahensi. Se johti toiseen suurlakkoon, joka ulottui tällä kertaa myös Brisbaneen. Nämä mielenosoitukset muuttuivat väkivaltaisiksi, mikä pakotti työläishallituksen käyttämään voimakeinoja mielenosoittajia vastaan. Tämä kärjistyi 29.6.1919 tapahtumaan, joka tunnetaan historian kirjoissa verisenä sunnuntaina. (Cullen 1992: 58, Murphy 1983: 225–240.)

Australian poliittinen kehitys näyttäytyi Mayolle järjettömänä. Luokkasota, väkivaltaiset mielenosoitukset, taloudellinen epävakaus, kommunistisen vallankumouksen uhka sekä hallituksen käyttämät voimakeinot vakuuttivat australialaiset älyköt, että yhteiskunta oli taantunut epävakaaksi ja neuroottiseksi. (Cullen 1992: 58–59, Trahair 1984: 87, 93, Waterson & French 1987: 361–363.) Mayo pyrki löytämään vastauksia yhteiskunnan poliittisiin ongelmiin uudesta psykologiasta.

Mayo sovelsi kotimaansa vakaviin ongelmiin persoonallisuuden dissosiaatio-teoriaansa. Hän uskoi, että Australia oli kärsinyt sosiaalisesta jakautumisesta

enemmän kuin muut yhteiskunnat. Kansakunnan identiteetti oli pirstaloitunut liian moniin haaveisiin mentaalisisessä takamaassa (eng. mental hinterland) ja yksinoloon karuilla takamailla. Toisin sanoen Mayo näki, että kansakunnan historia – maanpakolaisten ja rikollisten jälkikasvuna – oli luonut perinnön, jossa viha hallitsevaa luokkaa kohtaan oli dominoiva kulttuurillinen piirre. (Hoopes 2012: 133.)

Ensimmäinen maailmansodan aika antoi Mayolle mahdollisuuden laajentaa vaikutusvaltaansa kollegoidensa keskuudesta Queenslandissa. Mayon WMC:sta saatavat valmiudet näyttivät soveltuvan oivasti Brisbanen muuttuneeseen ideologiseen ympäristöön. Queenslandin proletariaatit eivät kuitenkaan kohdelleet Mayoaa vastaavalla kunnioituksella kuin aikaisemmin Lontoossa. (Hoopes 2012: 134.)

Mayo ei saanut sanomalleen kannatusta. Hänen ajatuksensa näyttäytyivät liian elitistisiltä ja sovittelevilta niiden keskuudessa, jotka toivoivat suurta muutosta. Vastaavasti ajatukset olivat liian radikaaleja konservatiivien keskuudessa. Näin paitsi liikemiehet myös sosialistit tuomitsivat Mayon suositukset, eivätkä myöskään poliitikot tai poliittiset kommentaattorit jakaneet Mayon ajatuksia. (Trahair 1984: 87.) Mayo edusti monille vallinneen luokkajaon yläluokkaa (Hoopes 2012: 133).

Yliopistolla Mayon ajatuksille oli kuitenkin yleisöä (Trahair 1984: 88). Luennot tarjosivat Mayolle ensimmäisen julkisen tilaisuuden esittää näkemyksensä siitä, miten sosiaalipsykologiaa voidaan käyttää paitsi tutkimuksen analyttisenä välineenä myös ratkaisuna yhteiskunnan poliittisiin ongelmiin (Cullen 1992: 59).

Mayo näki ensimmäisen maailmansodan aikakauden mahdollisuutena luoda isänmaallinen sosiaalinen harmonia myös Queenslandiin (Hoopes 2012: 134). Vaikka Mayo näki sosialismissa myös hyviä puolia, hän ei voinut tukea sitä, koska se perustui marxilaisiin näkemyksiin, joiden hän ymmärsi tuhoavan yhteiskunnallisen järjestyksen sen rakentamisen sijaan. Toisaalta Mayo ei myöskään kannattanut kapitalismia ahneine liikemiehineen. Liike-elämän eduilla ei ollut suurta arvoa Mayon suosituksissa. Hän kuitenkin ymmärsi velvollisuudekseen auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toistensa puutteet, jotta he voisivat yhdessä luoda yhteiskunnalle paremman teollisen organisaation. (Trahair 1984: 90.)

Mayolla oli halu kehittää ajatustaan, jota uusi hallitus voisi hyödyntää sodan ajan teollisuuden hallitsemiseksi. Hän lähetti hallitukselle selvityksen, jonka ansiosta hän pääsi tapaamaan myös Queenslandin sosiaalista pääministeriä Edward G. Theodorea. (Trahair 1984: 90, ks. Hoopes 2012.) Se, että pääministeri selvästi kuunteli Mayoaa, oli tälle uusi ja jopa voimaannuttava kokemus. Pääministerin tekemät muistiinpanot osoittivat Mayolle, että hänellä oli vaikutusta politiikkojen ajatuksiin. (Trahair 1984: 91.)

Tapaamisessa Mayo kehotti pääministeriä luopumaan luokkakamppailusta. Mayo ehdotti yhteistoiminnallista syndikalismia, jossa teollisuus- ja kauppajärjestöt muodostuvat sekä työntekijöistä että -antajista, mikä estäisi IWW:n muotoileman vallankumouksellisen syndikalismin. Mayon ehdotuksista huolimatta pääministeri pitäytyi liiketoiminnan säätelyohjelmassa ja raskaissa sosiaalimenoissa. (Hoopes 2012: 134–135, Trahair 1984: 91.) Hänen mukaansa ehdotukset, että *sosialismin sijaan olisi syndikalismin aika* ja, että *tahto on valtion perusta voiman sijaan*, olivat työväenpuolueelle vieraita ja vaarallisia ajatuksia (Trahair 1984: 91).

Kuten todettu, Mayo pyrki omien ajatusten sijaan saattamaan käytäntöön aikakauden suurten ajattelijoiden ehdotuksia (Cullen 1992: 8). Mayon pääministerille esittämät ajatukset seuraavat pitkälti Barkerin (1915) teosta *Political Thought in England*. Teoksen viimeisessä luvussa eritellään sosialismin neljä tyyppiä, joista Mayon huomio kiinnittyi syndikalismiin – ranskalaisen koulukunnan poliittiseen ajatukseen. Se kannatti työn ja ammattien sosiaalisempaa ja taloudellisempaan itseenäisyyttä sekä valtiovallan hillitsemistä. (Trahair 1984: 91, ks. Barker 1915.)

Barkerin teoksessa tarkastellaan lyhyesti myös Graham Wallasin (1914) teosta *The Great Society*. Teoksessaan Wallas arvioi sosiaalipsykologiaa ja sen lupausta diagnosoida, ennustaa ja tarjota hallintaa ihmisten käyttäytymisestä nykyaikaisessa demokratiassa, jossa poliitikot hypnotisoivat äänestäjiään ja jossa äänestäjäryhmät painostavat hallituksia. Wallasin ehdotuksen mukaisesti syndikalismi pystyy korjaamaan nämä pahuudet korostamalla ammattien ja työn sisäisiä yhteistyön suhteita ja rajoittamalla valtion valtaa. (Trahair 1984: 91, ks. Wallas 1914.)

Yhtä lailla Mayon jälkimmäinen ehdotus pääministerille on Barkerin teoksesta, jossa summataan T. H. Greenin ajatukset hänen teoksestaan *Lectures on the Principles of Political Obligation* (Trahair 1984: 91, ks. Barker 1915). Vaikka ajan myötä Mayo sivuutti syndikalismin ajatuksen, Greenin ajatelma säilyi keskeisenä Mayon poliittisissa uskomuksissa (Trahair 1984: 91, ks. Green 1895).

Mayo ymmärsi, ettei Theodoren hallitus voinut hyväksyä hänen ehdotuksiaan ilman suuria muutoksia työväenpuolueen politiikkaan. Mayo lähestyi pääministeriä kysyen, voisiko hän julkaista heidän keskustelunsa ajatukset omissa nimissään. Theodore suostui, pyytäen Mayoa lähettämään julkaistun painoksen. Mayo näki heti mielessään otsikon Democracy and Government. (Trahair 1984: 92.) Hän ryhtyi kirjoittamaan teosta, joka varoitti Australiaa tulevasta konfliktista, jos kapitalistit eivät hylkää nousukasmaista ahneuttaan ja jos työntekijät eivät pääse yli viihäisestä luokkatietoisuudestaan (Hoopes 2012: 135, Gillispie 1991: 98).

Vuoden 1917 aikana Mayo kiinnostui enenevässä määrin sosiaalisten ja yhteiskunnallisten ajatusten soveltamisesta Australian politiikkaan. Mayo piti aiheesta

psykologia ja politiikka kaksi julkista luentoa, jotka painottivat näkemystä teollisen yhteiskunnan poliittisista ongelmista. Nämä luennot osoittivat samalla kuinka suuri merkitys sosiaalipsykologialla ja T. H. Greenin ihanteellisella käsityksellä valtiosta oli Mayon ajatuksissa. (Trahair 1984: 93, ks. Mayo 1920.)

Mayon näkemyksen mukaan yhteiskunta muodostui ammatteihin organisoiduista henkilöistä, joiden ammattikunnilla oli oma sosiaalinen tehtävä. Yksilöiden poliittiset asenteet ja käyttäytyminen olivat peräisin perityistä ominaisuuksista ja ammatista, joka on näistä kahdesta vaikuttavampi. Jotta yhteiskunta olisi vakaa ja hyvinvoiva, yksilöiden tuli nähdä selvä toiminnallinen suhde heidän ja yhteiskunnan muiden ammattien välillä. (Trahair 1984: 93, ks. Mayo 1920.) Mayon (1920) mukaan Australian teollisuudessa näitä ihanteellisia olosuhteita ei ollut.

Vaikka kapitalismi oli lieventänyt 1900-luvulla teollistumisen aikaansaamaa sosiaalisen kaaoksen kärsimystä, se ei edistänyt sosiaalista vakautta, yhtenäisyyttä tai työntekijöiden henkistä terveyttä. Menneen vuosisadan epäinhimillisten työolojen takia suurin osa työntekijöistä kannatti marxismia, nähden teollisuuden luokkataistelun näyttämönä. Ammattiyhdistyksistä oli muodostunut poliittisen unionismin muoto, joka marxismin vaikutuksen alaisena oli synnyttänyt luokkasodan. (Cullen 1992: 59, Trahair 1984: 93, ks. Mayo 1920.)

Vastaavasti liike-elämän häikäilemättömän kilpailun myötä työnantajat olivat omaksuneet näkemyksen, että työntekijät olivat yhteisöä palvelevien vastuullisten kansalaisten sijaan tuotantokustannusten erää. Koska he uskoivat, että heidän ylivoimainen liiketoimintaosaamisensa oikeutti heille teollisuuden omistamisen ohella myös sen sosiaalisen hallinnan, luokkien vastakkainasettelu lisääntyi. Mayon (1920) tulkinnan mukaan niin kauan, kun työntekijät eivät ymmärrä teollisuuden kompleksista taloutta ja työnantajat työn sosiaalista merkitystä, konflikti jatkaa olemassaoloaan. (Cullen 1992: 59, Trahair 1984: 93–94, ks. Mayo 1920.)

Mayon mukaan poliittiset äärilaidat pahensivat yhteiskunnan kaoottisuutta lupamalla poliittisia parannuskeinoja ongelmiin, jotka olivat psykologisia. Kun teollisuuden epäkohdat leimahtivat poliittisiksi ongelmiksi, puolueet eivät löytäneet yhteisymmärrystä, logiikkaa, saati ratkaisua ongelmiin. Sen sijaan vallitsevilla käytännöillä luotiin politiikkaa, jotka lujittivat vastakkainasettelua. Tämä johti sosiaaliseen pirstaloitumiseen. (Cullen 1992: 59, Trahair 1984: 94, ks. Mayo 1920.)

Vaikka järjestöt ja ammattiyhdistykset ylläpitivät toivoa sosiaalisesta yhtenäisyydestä hillitsemällä kilpailua ja luokkasodan ideoita, vastaus ongelmiin olisi monopolissa. Mayon mukaan yritysmonopolit mahdollistivat tietoisuuden kasvamisen yhteiskunnallisesta toiminnasta, koska suurina yhteiskunnallisina organisaatioina

ne vaativat jäseniltään yhteistyötä, laajaa näkemystä maailmasta ja luopumista poliittisista ideologioista ja vihamielisyydestä. (Trahair 1984: 94, ks. Mayo 1920.)

Taloudelliset parannuskeinot eivät ratkaisseet työntekijöiden tyytymättömyyttä. Mayon mukaan palkkojen ja työolojen parantamisen sijaan tärkeämpää oli tieteellinen tutkimus *työntekijöiden psyykkisistä tarpeista*. Jos haluttiin saavuttaa vakaa, yhtenäinen ja sivistynyt yhteiskunta, täytyi tieteellistä tutkimusta kohdistaa olosuhteisiin, jotka edistivät sosiaalista koheesiota poliittisten irrationaalisuuk-sien sijaan. Ainoastaan uusilla yhteiskuntatieteellisillä tieteenaloilla olisi avain so-siaalisien harmonian ja yhteneväisyyden palauttamiseen ja yhteiskunnan ongel-mien ratkaisemiseen. (Cullen 1992: 60, Trahair 1984: 94, ks. Mayo 1920.)

Vain harva kuitenkaan jakoi Mayon näkemystä teollisuuden harmonian saavutta-misesta. Mayon sanoma sai kuitenkin pienimuotoista suosiota WEA:ssa ja se vie-hätti erityisesti yhdistyksen presidenttiä Meredith Atkinsonia, joka halusi Mayon kirjoittavan tulevaan yhteiskuntatieteelliseen kirjaansa. Atkinson toivoi, että Mayo julkaisisi ensin työn alla olevan teoksensa WEA:n julkaisusarjassa. Koska Mayon sanoma kritisoi molempia poliittisia puolia ja vaati kaikilta sosiaalisen harmonian tavoittelua, Mayon teos oli Atkinsonin mukaan looginen valinta julkaisuun. (Cul-len 1992: 60–62, Trahair 1984: 94–96.) Mayo hyväksyi Atkinsonin ehdotuksen.

Mayon monografian aihe oli modernin teollisuusvaltion käsitys demokratiasta, josta hän ei juuri pitänyt. Olihan Mayo nähnyt Adelaiden rauhaisan liberalismien romuttumisen ja levottoman massademokratian nousun. (Cullen 1992: 63, ks. Mayo 1919a.) Kuten Mayo oli kirjoittanut vaimolleen 1913, hän näki heidät eliitin jäseninä, jotka palaisivat valtaan, ”kun nykyinen ns. demokratian aalto olisi jättä-nyt levottoman maailman” (Mayo, viitattu Cullen 1992: 63). Demokratia oli kui-tenkin jäänyt pysyäkseen. Vaikka Mayo työskenteli nykymuotoisen maailman puo-lesta, hänellä ei ollut velvollisuutta pitää siitä, eikä hän pitänyt (Hoopes 2012: 158, Stewart 2010: 120–121). Tätä tunnetta Mayo ei piilottanut käsikirjoituksessaan.

Kesken Mayon kirjoitustyön maaliskuussa 1918 Queenslandin äänestäjät valitsivat työväenpuoleen uudelleen valtaan huolimatta työpaikkojen menetyksestä ja in-flaatiosta, joiden Mayo katsoi johtuvan hallituksen raskaista menoista ja talouden sääntelystä (Hoopes 2012: 135, Trahair 1984: 96). ALP oli vähitellen menettänyt vuosien aikana saavuttamansa kannatuksen ja vuonna 1918 Queensland oli ainoa osavaltio, jossa työväenpuolue edelleen hallitsi (Cullen 1992: 57).

Työväenpuoleen odottamaton voitto ei aluksi herättänyt Mayossa mielenkiintoa. Pian Mayo kuitenkin muutti mielensä, kun hän kiinnostui Jungin analyyttisestä psykologiasta, jossa käytettiin assosiaatiotestiä tiedostamattomien tunnemallien ja kompleksisuuksien tunnistamiseksi. Jung oletti, että kompleksisuudet olivat

keskeisiä tiedostamattoman, mutta havaittavan käyttäytymisen määrittelijöitä, jotka saatettiin tuoda tietoisuuteen lausumalla psyykkisiä assosiaatioita tietyistä sanoista. (Trahair 1984: 95–96, ks. Jung 1915.)

Mayon mielenkiinto kohdistui politiikkojen ja äänestäjien irrationaalisuuteen ja vaalien psykologiaan (Trahair 1984: 95). Selittäessään vaalituloksien johtuneen työväenpuolueen äänestäjien neurooseista ja fobioista, Mayo ymmärsi, että psykoanalyysillä oli poliittisia seuraamuksia. Mayo muutti työn alla olleen kirjansa vastaamaan tätä löydöstä. (Hoopes 2012: 135, Trahair 1984: 96.)

Mayon teos *Democracy and Freedom* julkaistiin 1919 työntekijöiden koulutusyhdistyksen esitteiden sarjassa. Teoksessa Mayo esitti ensi kertaa poliittisen psykologian teoriansa, joka voisi pelastaa nykymuotoisen demokratian ja tuoda loogisuutta keskusteluun modernin teollisuusvaltion ongelmista. Mayo oli muodostanut teoriansa Queenslandin pääministerin kanssa käytyjen keskusteluiden, vaalikampanjoista tekemiensä havaintojen, väkijoukossa vallitsevan paniikin ja työväenliiton riidanhakuisuuden pohjalta. (Cullen 1992: 63, Trahair 1984: 17, 96.)

Teoksensa ensimmäisessä luvussa Mayo osoittaa, kuinka nykymuotoinen demokratia ei ole onnistunut luomaan sosiaalista kasvua, saati yksilön autonomiaa (Trahair 1984: 96). Mayo (1919a) johdattellee teoksen aihepiiriin tarkastelemalla Australian sosiaalista ja poliittista kehitystä, jota kuvasti puolueiden riittämätön johtajuus, hallituksen politiikan lyhytnäköisyys, työntekijöiden harhaanjohtavat johtamismallit ja työntekijöiden vastuuton reagointi lakkoilun, väkivallan ja radikalismien muodossa. Mayolle nämä ilmiöt – osana globaalia sosiaalista ja poliittista kehitystä – osoittivat massademokratian epäonnistumisen ja vaaran yhteiskunnan sosiaalisesta pirstaloitumisesta. (Cullen 1992: 63–64, Gillispie 1991: 98.)

Kirjan toisessa ja kolmannessa luvussaan Mayo hahmottelee demokraattisen hallinnon ideaalia, kohdistaa kritiikkinsä riittämättömään johtajuuteen demokratiassa sekä esittää ajatuksiaan demokraattisen hallinnon politiikasta ja psykologiasta. Mayon mukaan nykymuotoiset demokratiat eivät perusta politiikkaansa järkevään loogiseen keskusteluun eivätkä aseta asianmukaisesti koulutettuja ihmisiä politiikan toteuttamiseen. (Trahair 1984: 96–97, Mayo 1919a.)

Mayo mukaan yhteiskunnallisten luokkaongelmien lähde oli demokratian ja vapauden virheellinen rinnastaminen. Siinä, missä vapaus oli ideaali, demokratia oli hallintomuoto, joka onnistuessaan saattoi taata vapauden ja sosiaalisen kasvun. Mayo päätteli viimeaikaisen tapahtumien valossa, että demokratia oli vallinneessa muodossa epäonnistunut tuomaan selkeyttä sosiaaliseen tahtoon. Demokraattinen puoluejärjestelmä polarisoi yhteiskunnan kahteen sovittamattomaan leiriin ja kärjistää sosiaalista pirstaloitumista. Lisäksi demokratia pitää sivistynyttä

yhteisöä pelkkänä laumana, eikä huomioi systemaattista yhteistyötä, joka on sosiaalisen organisaation ydin. (Gillispie 1991: 98, Mayo 1919a: 5–6, 16, 38, 44, 69.)

Niin ikään poliitikot väheksyvät vakavia kysymyksiä ja lietsovat ihmisten emotionaalisia pelkoja. Loogisen keskustelun sijaan he käyttävät vihaa ja pelkoa saavuttaakseen asemansa. (Gillispie 1991: 98, Mayo 1919a.) Le Bonin (1896) tavoin Mayo esitti, että kauhistuttavilla mielikuvilla on voimakkaita vaikutuksia ihmisiin. Koska puolueiden voittoa haetaan yhteiskunnan kustannukselle, demokratia heikkenee. (Trahair 1984: 96–97, Mayo 1919a, ks. Le Bon 1896.) Sata vuotta näiden päätelmien tekemisestä niiden voidaan yhä nähdä selittävän viimeaikaista poliittista kuohuntaa Yhdysvalloissa (ks. Frontline 2020a, 2020b).

Mayo analysoi vaalitapahtumia ja syytti, että demokraattiset poliitikot käyttivät psykoanalyttikkojen tapaan sana-assosiaatioita. Mutta siinä, missä terapeutit pyrkivät integroimaan persoonallisuuksia, poliitikot käyttävät tiedostamattomia fobioita äänestäjien kalastamiseen. He käyttivät mm. termejä inflaatio tai asevelvollisuus herättämään äänestäjiensä neuroottisia pelkoja ja kiinnittämään heidät teollisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin, jotka heidän tarjoamat puoskarimaiset parannuskeinot lupasivat parantaa. (Mayo 1919a: 28–30.) Kansallismieliset olivat hävinneet vaalit, koska he pyrkivät olemaan loogisia eivätkä huomioineet tiedostamattomuudesta motivoituvia neurooseja. Mayon johtopäätös oli varsin yhtenevä Le Bonin ajatuksiin. (Trahair 1984: 96, ks. luku 4.1.1. *supra*.)

Vastaavasti vaaleja seuranneet perättömät huhut, että hallitus käyttäisi tallettajien varoja, johti ryntäykseen pankkeihin. Syntynyt paniikki osoitti Mayolle, että pakkomielteet, pelot ja sekavat ajatukset, joita kampanjan aikana herätettiin, olivat samanlaisia kuin neuroosin emotionaalinen ahdistus ja lapsenomaiset ajattelutavat. Mayon mukaan autoritaaristen vanhempien yritykset kontrolloida lastensa tunteita ja ajatuksia muistuttivat tässä suhteessa politiikkojen tekemää äänestäjien manipulointia. (Trahair 1984: 96, ks. Mayo 1919a.)

Katalyyttinä ihmisten irrationaaliseen reagoimiseen oli äkillinen teollistuminen, joka oli hajottanut paitsi sosiaalisen kontrollin perinteiset ja epäviralliset koodit, myös sosiaaliset instituutiot, jotka pitivät yllä vakautta ja yhteistyötä. Kaupunkimaisessa yhteiskunnassa instituutiot, kuten perhe ja kirkko, eivät pystyneet tarjoamaan kriisin hetkellä emotionaalista tukea eikä edesauttamaan harmonian ylläpitämistä. Kun tämä sosiaalinen turvaverkko puuttui yhteiskunnassa erityisesti teollisuustyöntekijöiltä, yksilöiden henkilökohtaiset kriisit ja turhuuden tunteet syvenivät. Se johti neurooseihin ja irrationaaliseen käyttäytymiseen, kuten sosialismiin. Siinä, missä yksilöiden irrationaalinen käyttäytyminen aiheutti sosiaalista häiriötä, se johti pakkomielteisiin yksilöihin, jotka eivät kokeneet olevansa arvokkaita yhteiskunnan jäseniä. (Cullen 1992: 64, Mayo 1919a: 1–14.)

Mayon (1919a) mukaan todellinen kehityksen lähde oli poliittisten kiistojen sijaan ammattien ja liike-elämän sosiaalisessa yhteistyössä. Kunkin yksilön näkemykset yhteiskunnasta ovat erilaisia ja osittaisia rakentuen ammatillisen ryhmäidentiteetin kautta. Yksilöiden yhteisölle tekemä työ määrittää, kuinka kukin näkee yhteiskunnan. Jotta yhteiskunta pystyi säilymään yhteistyökykyisenä ja vakaana, yksilöille oli tärkeää tuntea, että heidän työllään oli merkitystä. Toisin kuin primitiivisessä maalaisyhteiskunnassa, vallinneessa yhteiskunnassa asiantila ei ollut näin. Jos tässä psykologisessa näkökulmassa epäonnistutaan eikä yksilöllä ollut mahdollista saavuttaa tätä tarvetta, sosiaalinen pirstaloituminen oli Mayon mukaan väistämätöntä. (Cullen 1992, Gillispie 1991: 98, Mayo 1919a: 16–17, 37, 60.)

Koska työpaikka oli avain sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, Mayon huomio oli *työsuhteiden ongelmassa*. Niin työnantajat kuin -tekijät olivat yhtäläisessä vastuussa nykyisestä järjestelmästä, koska he olivat jättäneet huomiotta sosiaalisen yhteistyön varmistamisen (Gillispie 1991: 98–99, Mayo 1919a: 45–60). Kun teollistuminen oli katalyyttinä sosiaaliselle pirstaloitumiselle, yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kenttänä oli oltava teolliset työpaikat ja tutkimuksen aiheena teollisuustyöntekijät (Bourke 1982, Mayo 1919a: 60). Mayo liittyi kasvavaan yhteiskuntatieteilijöiden joukkoon, jonka mukaan työntekijöiden käytöksen ja motivaation takana olisi taloudellisen toimijan sijaan sosiaalinen toimija (Cullen 1992: 68).

Teoksensa neljännessä luvussa Mayo arvosteli valtion sääntelyä teollisen konfliktin ratkaisemiseksi. Mayo koki, että ongelma oli noussut maailmansodan aikana valtiollisesta valvonnasta, jota oli hillittävä. (Trahair 1984: 17, 96.) Vallinneet työ-suhdekäytännöt aiheuttivat Mayon (1919a) mukaan työntekijöiden ja -antajien välille vastaavanlaisen konfliktin kuin politiikassa. Koska ongelmia ei ratkaistu, ne pahenivat. Australiassa ongelmia pahensivat eritoten hallituksen huono politiikka ja ammattiliitot, jotka muunsivat työnantajien näkemyksistä poikkeavat kantansa kilpaileviksi sosiaalisiksi logiikoiksi. Suurimman paheksuntansa Mayo osoitti demokraattisiin järjestelmiin, joilla voitiin saavuttaa vain kollektiivista keskinäisyyttä ja sosiaalinen katastrofi. (Gillispie 1991: 98–99, Mayo 1919a: 45–60.)

Jos poliitikot tarjoavat alkuperältään taloudellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin vain poliittisia ratkaisuja, ongelmia ei saada ratkaistua. Sosiaalinen pirstaloituminen ja anarkia vallitsivat yhteiskunnassa niin pitkään, kuin virheelliset käsitykset valitsivat luokkien kesken. (Cullen 1992: 65, Mayo 1919a: 16, 38, 44, Trahair 1984: 17, 96.) Mayo varoitti jatkuvasti kasvaneen pääoman ja työvoiman välisen konfliktin vaarasta, jonka katastrofaaliset seuraukset konkretisoituivat vuoden 1917 loka-kuun vallankumouksessa (Stewart 2010: 100, ks. Mayo 1919a).

Ratkaisu sosiaalisen pirstaloitumisen parantamiseen oli systemaattisessa yhteistyössä (Mayo 1919a: 37). Mayo vaati, että kansakunnan tuli pyrkiä sen jäsenten

väliseen yhteistyöhön ja yhteiskunnassa vallitseva kilpailu oli korvattava eri ryhmien yhteistyöllä (Mayo 1919a: 30, Trahair 1984: 17, 96). Myös sosialistien ja kommunistien tarjoamat ratkaisut lisäsivät tietoisuutta länsimaaisessa kulttuurissa vallitsevasta kahtiajaosta, mutta ne eivät tarjonneet ratkaisua, vaan kärjistikivät tätä konfliktia. Se tie johtaisi yhteiskunnan tuhoon. (Mayo 1919a: 47–49.)

Mayon käsityksen mukaan sosiaalisen yhteistyön lähde ei voitu löytää poliittisesti, koska yhteiskuntaa kohtaavat ongelmat olivat teknisiä, moraalisia ja sosiaalisia – ja siten poliittisen ymmärryksen ulkopuolella. Se, että poliitikoille annettiin mahdollisuus kehittää poliittisia ratkaisuja ongelmiin, joista heillä ei ollut kokemusta, näyttäytyi Mayolle vastaavanlaisena ”järjettömyytenä, että lavantaudin oikeasta hoidosta päätettäisiin kansanäänestyksellä” (Mayo 1919a: 57). Kun koulutamattomat työntekijät hallitsevat teollisuutta, yhteiskunta kärsii, ja mm. taylorismin kaltaista kehitystä vastustetaan. (Gillispie 1991: 98–99, Mayo 1919a: 45–56.)

Niin kauan kuin sosiaalinen kanssakäyminen on erikoistunut liiketoimintamenetelmiin, joissa ei oteta huomioon ihmisten sosiaalisia motiiveja ja luonnetta, niin kauan on odotettavissa, että lakot ja sabotaasi ovat osa teollisuutta (mukaillen Mayo 1919a: 56).

Älykkyyden tehtävä nyky-yhteiskunnassa oli luoda sosiaalinen ja teollinen yhteistyö, jota poliittinen järjestelmä ei pystynyt luomaan. Siinä, missä avain oli systemaattisessa yhteistyössä, Mayo näki, että yhdessä muiden tieteenalojen kanssa *psykologia* tarjoaisi tähän parhaan lähestymistavan. Mayo uskoi Janetin ja Freudin työn mukaisesti, että ihmiskunnan vallitsevat käytöshäiriöt olisivat parannettavissa. Yhteiskunnan normaaliuden palauttaminen vaati kuitenkin yksilön kokonaistilanteen ymmärtämistä. Jotta on mahdollista ymmärtää yksilöä, tulee ensin tutkia yhteisössä vallitsevia olosuhteita. Kun kokonaistilanne on ymmärretty, paljastuu oikea lähestymistapa myös yksilöiden ongelmiin. Kun yksilöt ovat vapaita irrationaalisista huolenaiheistaan, he tunnistaisivat itsensä osaksi sosiaalista yhteisöä; tämä luo spontaania yhteistyötä. (Cullen 1992: 67, Mayo 1919a: 15–19, 37, 47.) Koska ongelmien ydin oli teollisuudessa ja sen työpaikoissa, ongelmaa oli lähestyttävä työntekijöiden kokonaistilanteen ymmärtämisen kautta (Mayo 1919a).

Kuten Mayo (1919a) tiivisti viimeisessä luvussa teoksensa sanoman, sodan jälkeisessä teollisen yhteiskunnan uudelleen rakentamisessa ryhmien välisen kilpailun on väistyttävä sosiaalisen yhteistyön tieltä. Koska yhteiskunnan sosiaaliset ja taloudelliset ongelmat eivät olleet poliittisesti ratkaistavissa, myöskään spontaanin yhteistyön ylläpitäjiksi eivät kelvanneet nykyiset poliittiset hallitukset. Sen sijaan sosiaalisen yhteistyön johtamiseen kykenivät vain harvat tieteellisesti koulutetut yhteiskunnan jäsenet, joilla oli sekä kokemusta että ymmärrystä modernista teollisuusvaltiosta. Mayon käsityksen mukaan yhteiskuntaa ovat kykeneviä johtamaan

vain ne ihmiset, jotka tuntevat niin markkinatekijät, nykymuotoisen taloustieteen, sosiaalisten organisaatioiden historian kuin työmenetelmät ja -olosuhteet. Heitä olivat mm. liike-elämän koulutetut johtajat ja yhteiskuntatieteilijät. (Cullen 1992: 67, Mayo 1919a: 5, 15–19, 47, 55–59, Trahair 1984: 17, 96, 99.)

Teoksen saamasta kansallisesta huomiosta huolimatta Mayon hahmottelema näkemys teollistumisen aiheuttamista inhimillisistä, poliittisista ja sosiaalisista ongelmista ei saanut laajempaa hyväksyntää. Kriitistä huolimatta teosta pidettiin kuitenkin ajatuksia herättävänä. (Cullen 1992: 68, Trahair 1984: 17, 97–98.)

Mayo toisti teoksensa pääteemat Atkinsonin teoksessa *Australia: Economic and Political Studies* (ks. Mayo 1920). Atkinsonin teoksen myötä Mayon sanoma ja keinot tehdä yhteiskunnasta inhimillisempi ja sivistyneempi kantautuivat myös *Industrial Australian and Mining Standard* -julkaisun toimittajan Ambrose Prattin korviin. Prattin edustama julkaisu oli suunnitellut julkaisevansa viikoittaisessa liike-elämän julkaisussa sarjan artikkeleita otsikon *Teollinen rauha ja psykologinen tutkimus* alla. Prattin pyynnöstä Mayo kirjoitti viisi artikkelia, jotka julkaistiin tammi–helmikuussa 1922. (Ekovich 1984: 375–376, viitattu Cullen 1992: 69.)

Vaikka artikkelit seurasivat pitkälti Mayon teosta *Democracy and Freedom*, niiden sävy ja tyyli olivat erilaisia. Muutos saattoi johtua paitsi artikkelien eri kohdeyleisöstä, myös Mayon turhautumisesta. Hallitus tai liike-elämä eivät toimineet yhteiskuntatieteilijöiden esittämien ehdotusten mukaisesti. (Cullen 1992: 69.) Artikkelit sisälsivät myös uusia ajatuksia teollisuuden levottomuuksien psykologisista syistä, joita Mayo kehitti julkisten luentojen myötä (Trahair 1984: 134).

Artikkelissaan *Civilization and Morale* Mayo (1922b) toteaa, että teolliset levottomuudet ja taloudelliset rasitteet uhkaavat edelleen sivistynyttä yhteiskuntaa, eikä tavanomaiset korjaustoimet ole onnistuneet vähentämään teollisuudessa kyteviä konflikteja. Asiantilan muuttamiseksi tarvittaisiin yksimielisyyttä ja uusia ponnisteluja. (Mayo 1922b, Trahair 1984: 135.) Mayo varoitti, että ”yhteiskunta, joka ei kyennyt ratkaisemaan teollisen rauhan ongelmaa, ei voinut toivoa ylläpitävän yhteiskunnan olemassaoloa” (mukaillen Mayo 1922b: 16).

Sodan aikaiset psykologiset tutkimukset olivat osoittaneet, että sodan räsitystä voitiin vähentää ja toisaalta moraalia sekä taistelutehokkuutta parantaa järjestelmällisellä *lepo- ja virkistystaukojen käytöllä*. Sama pätisi myös teollisuuteen. Mayon (1922b) mukaan tutkimukset osoittavat, että moraali – henkinen asenne, joka on ihmisen ponnistelujen lähde – on työssä menestymisen kannalta tärkeämpi kuin koneet. Teollisuuden työntekijöiden moraali on heikko, koska johtajat eivät tue heitä. Taloudelliset ja poliittiset teoriat eivät auta, koska ne sivuuttavat epärationaaliset inhimilliset tekijät, olettaen työntekijöiden motivoituvan

loogisesti. Teollinen rauha voidaan palauttaa vain soveltamalla teollisuuteen psykologisia tutkimuksia moraalista. (Mayo 1922b, Trahair 1984: 135.)

Artikkelissaan *Industrial Unrest and Nervous Breakdown* Mayo (1922b) esittää, että suurin osa henkisestä toiminnasta – anarkian tai sivistyneen toiminnan lähteenä – on tietoisuuden ulkopuolella. Henkinen asenne elämään määrittyy ihmisen perinnöllisestä tietämyksestä ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksista. Jos nämä ovat ristiriidassa, yksilön mielenterveys heikkenee ja pakkomielleet ja hysteria saavat vallan. Mielenterveys on saavutus. Tässä suhteessa koulutus edistää järkeä antamalla yksilöille mahdollisuuden pyrkiä tekemään yhteistyötä ja työskentelemään kohti yhteistä tarkoitusta. (Mayo 1922b, Trahair 1984: 135.)

Artikkelissaan *The Mind of the Agitator* Mayo (1922b) esittää, että ”voikin olla, ettei palkat ja työskentelyolosuhteet ole todellinen kysymys ongelmassa, vaan jonkinlainen tyytymättömyys, joka on piiloutunut ihmismielen hämäriin syövereihin” (mukaillen Mayo 1922b: 111). Mayon mukaan psykologiset tekijät olivat keskeisiä selitettäessä sosiaalisia epäkohtia. Mayon useasti käyttämän esimerkin mukaisesti kapinallisen poliittisen agitaattorin kaunat ja auktoriteettiristiriidat johtuivat hänen alkoholisti-isästään ja julmasta kohtelusta. Itse hän koki kurjuutensa johtuvan yhteiskunnasta ja pyrki tuhoamaan sen oikeuttamalla yhteiskunnan tuhoavia ideologioita, kuten sosialismia ja anarkiaa. (Mayo 1922b, Trahair 1984: 135–136.)

Artikkelisarjan viimeisissä kirjoituksissa *The Will of the People* ja *Revolution* Mayo esittää, että ratkaisuja työvoiman hallinnan ongelmiin oli etsittävä työehtosopimusneuvotteluiden ja taloudellisten palkkioiden sijaan työpaikan psykologiasta ja sosiaalisesta kontekstista. Työehtosopimusneuvotteluihin ja taloudellisiin palkkioihin keskittyminen jättää huomiotta sen, että teollinen levottomuus on oire suuremmasta ongelmasta – yhteiskunnan epäonnistumisesta sopeutua nykyaikaiseen teollisuusvaltioon. (Cullen 1992: 70–71, Mayo 1922b: 159–160.)

Myöhemmin Mayo esitteli sovittelematonta vasemmistoa edustavien henkilöiden psykologisen profiilin artikkelissaan *Irrationality and Revery*. Kuten Mayo (1923b) kirjoittaa, heitä yhdisti suvaitsemattomuus kaikkia kohtaan, jotka eivät jakaneet heidän näkemyksiään. Tämä johti siihen, että he olivat kyvyttömiä luomaan ihmissuhteita työpaikkansa ulkopuolella, saati käymään normaaleja keskusteluita. Mayon mukaan he näkivät maailman vihamielisenä paikkana, mistä syystä he reagoivat kaikkeen epäilevästi. (Cullen 1992: 71–72, Mayo 1923b: 419–426.)

Mayo uskoi, että toisenlaisissa olosuhteissa tällaiset ”tuhoajat” olisivat olleet kyvykkäitä johtajia. Koska he näkivät yhteiskunnan hylänneen heidät, heistä tuli tuhoajia, jotka uhkasivat yhteiskunnan sosiaalista harmoniaa. (Mayo 1923b: 419–426.) Näiden tuhoajien psykologinen analyysi, ja Mayon Lontoon vuosina tapaama

nuori ongelmatapaus, vakuutti Mayon siitä, että yhteiskunta tarvitsi parantavia resursseja, joita vain psykopatologit pystyivät tarjoamaan. (Cullen 1992: 73.)

4.1.2.3 Mayo ja parantava terapia

Ensimmäisen maailmansodan jälkeisinä vuosina Mayon maine niin menestyksenkään akateemikkona, julkisena puhujana kuin klinisenä psykologina kasvoi (Gabor 2000, Rairdon 2008, Trahair 1984). Vuonna 1919 Mayo ylennettiin Queenslandin yliopiston johtavaksi filosofian professoriksi. Päätös yllätti jopa itse Mayon. Uusi asema sekä sen mukana tuoma palkankorotus ja kunnioitus yliopiston ulkopuolella ja tiedekuntien keskuudessa miellytti Mayoä. (Trahair 1984: 103–104.)

Mayo kuitenkin hylkäsi saavuttamansa hyvän olon tunteen ja vanhat pettymykset, epäonnistumiset ja yksinäisyys valtasivat hänen mielensä. Hän ratkaisi kasvaneen itsearvostuksen ja vanhojen epäonnistumisten välisen konfliktin keskittymällä uuteen sivutyöhönsä lääketieteellisen psykologian parissa. (Trahair 1984: 104.)

Mayon kiinnostus psykopatologiaan kumpusi ystävydestä, jonka hän solmi brisbanelaiseen lääkäriin, T. R. H. Matthewsoniin. Matthewson työskenteli tuolloin lastensairaalan lääkärinä ja oli erikoistunut toiminnallisiin hermostosairauksiin. Hän osallistui 1919 Mayon luennoille, jonka jälkeen he keskustelivat ahdistuskohtauksista kärsivien potilaiden hoidosta. Kunnioituksesta Mayoä kohtaan Matthewson pyysi häntä puhumaan yhdelle potilaalleen. (Cullen 1992: 74, Trahair 104.)

Potilas, jonka kanssa Mayo kävi epävirallisen keskustelun, oli 35-vuotias mies, joka kärsi unettomuudesta, seksuaalisesta ahdistuksesta ja irrationaalisesta väkijoukon pelosta. Mayo tukeutui olettamukseen, että miehen oireet olivat saaneet alkunsa jo kauan aikaa sitten, ja että ne olivat vähittäisen henkisen kehityksen seurausta. Hyödyntämällä Jungin sana-assosiaatiotestiä, jota seurasi Freudin vapaa-assosiaatio, mies paljasti Mayolle neurooseja menneisyydestään. Mayo sai selville, että vaikka neuroosit olivat alkaneet nuoruudessa, niiden syy oli onnettomuudessa, joka sattui potilaan ollessa kahdeksanvuotias. Pian Mayon hoidon jälkeen potilas parani. (Gabor 2000, Mayo 1924c, 1925e: 426, Trahair 1984: 105, 111.)

Matthewson oli hyvin vaikuttunut ja pyysi Mayolta apua myös muiden potilaidensa hoitamisessa. He aloittivat klinisen yhteistyön ja Mayo alkoi hoitamaan niin masentuneita, hysteerisiä kuin ensimmäisen maailmansodan uhreja, joilla oli vaikeita psykologia häiriöitä. Mayon apua kaivattiin erityisesti neuroottisten sekä ahdistuksesta kärsivien potilaiden hoitamisessa. (Cullen 1992: 74, Hoopes 2012: 132, Trahair 1984: 103, 105, 107.) Mayosta tuli huomaamatta Australian ensimmäinen psykoanalyytikko (Hoopes 2012: 132, Lee 1980: 42, Rairdon 2008: 37).

Mayo saavutti pian luottamuksen arvostetuilta lääkäreiltä, jotka kutsuivat hänet klinikoilleen ja jotka osoittivat hänelle psykiatrista hoitoa vaativia potilaita. Mayolla oli poikkeuksellinen kyky koskettaa ahdistuneita ihmisiä. (Zaleznik 1984: 2.) Mayon potilaina oli niin kivuista kärsiviä naisia, unettomuudesta kärsiviä nuoria kuin melankoliasta ja hysteerisistä kohtauksista kärsiviä ihmisiä. Hänen hoitomenetelmiinsä lukeutui lihasten rentouttaminen, hypnoosi, mielen manipulointi ja vahva suostuttelu. (Trahair 1984: 109.) Mayo sovelsi kokemustaan ja lukeensa uutta psykologiaa, kuten Janetia, Freudia, Adleria ja Jungia, niin uskontoon, politiikkaan, koulutukseen, työsuhteisiin kuin lasten kehityksellisiin ongelmiin (Trahair 1984: 103, ks. Gabor 2000). Mayo piti näistä psykologisista teemoista luentoja yliopiston ohella myös WEA:n tilaisuuksissa (Trahair 1984: 114).

Mayon kaksi ensimmäistä Matthewsonilta saamaa potilasta olivat erityisen merkittäviä. Ne vahvistivat hänen uskomustaan, että yliopiston luennoilla luokkahuoneessa esitetyt ideat toimisivat menestyksekkäästi myös tositilanteissa (Trahair 1984: 106). Toisaalta tapaukset olivat arvokkaita, koska Mayo sai niistä omia tapauksia, joista mainita luennoissaan (Emt: 107). Seuraavien potilaidensa kohdalla Mayo kehitteli ainutlaatuisia kliinisiä taitoja, joiden avulla hän pystyi hoitamaan tapauksia, jotka olivat hämmentäneet muita terapeutteja (Emt: 103).

Mayon hyvät tulokset hoitamiensa potilaiden parissa kasvattivat Matthewsonin luottamusta häneen ja Mayon neuvoista hän teki paljon muutoksia omaan psykologiseen työhönsä (Trahair 1984: 106, 107). Mayon ajatusten vaikutus näkyy selvästi myös Matthewsonin (1920) teoksessa, joka edusti psykoanalyysin modernia ajattelua (Trahair 1984: 108, ks. Matthewson 1920: 73–77).

Mayon ja Matthewsonin nopea menestys potilaiden hoitamisessa johti siihen, että hallitus palkkasi heidät tutkimaan posttraumaattisista stressihäiriöstä kärsiviä sotilaita. Mayo ja Matthewson suostuivat, mutta koska ainoastaan Matthewsonilla oli lääketieteellinen tutkinto, hän sai lääketieteellisen pestin. Mayo joutui työskentelemään palkattomana konsulttina. (Cullen 1992: 74, 76, Trahair 1984: 103, 107.)

Vaikka Mayon ja Matthewsonin yhteistyö oli läheistä ja se oli vaikuttanut merkittävästi molempien uraan, heidän psykoanalyysitekniikkansa poikkesivat toisistaan. Siinä, missä Matthewson oli hellä ja sympaattinen, Mayo uskoi, että hänen tuli poistaa irrationaalinen pelko dominoimalla voimakkaasti potilaita ja ohjaimalla heitä toipumaan ja nauttimaan ihmissuhteista. (Trahair 1984: 108.)

Mayo esitti näkemyksiään sotaneuroosista kärsivien potilaiden hoitamisesta artikkelissaan *Civilized Unreason* (ks. Mayo 1924c). Mayo kertoi tapauksesta, jossa eräs veteraani pyörtyi aina kuullessaan raitiovaunun äänen. Keskustelussaan potilaan kanssa Mayo sai selville, että hän yhdisti äänen sotatantereen ääniin. Mayon

antaman diagnoosin jälkeen potilas lakkasi kärsimästä pyörtymisistä. (Cullen 1992: 76, Mayo 1923b, 1924c: 529–530, Rairdon 2008: 44.) Kuten Mayo (1923b) myös aikaisempien esimerkkiensä perusteella esitti, haitallisilla haaveilla saattoi olla hyvin irrationaalisia ja odottamattomia vaikutuksia (ks. kuvio 10 supra).

Mayon psykologisia tutkimuksia rikastutti myös ikävä tapaus, kun hänen Pattytyttärensä sairastui vakavasti ollessaan 2,5-vuotias ja joutui olemaan paljon yksinään vuoteessa. Pattyn reagointi tilanteeseen osoitti Mayolle, että lapsen ajatusmaailma oli kuin neuroottisen aikuisen, joka ei voinut erottaa todellisuutta kuvitelluista tapahtumista. (Trahair 1984: 109.) Siinä, missä seuran puute loisti pois saolollaan Mayon nuoruudessa, hän näki nyt, kuinka se vaikutti hänen omiin lapsiinsa (Emt: 110). Tämä kokemus vaikutti vahvasti Mayon selitykseen persoonallisuushäiriöiden pakonomaisista neurooseista. Kirjassaan *Psychology and Religion* Mayo (1922c) esitti, että sekä lapsi että aikuinen vaatii kaksi sosiaalista kiinnostuksen aluetta, joista toinen on koti ja toinen kodin ulkopuolella oleva laajempi sosiaalinen ryhmä. Toisen intressin puuttuessa lopputulos on varmasti haitallinen.

Vuonna 1919 Mayo piti ensimmäiset julkiset luentonsa persoonallisuuden ja sosiaalisten prosessien psykopatologisista näkökulmista (Brisbane Courier 1919a, 1919b). Mayo esitti, että ihmisten tunteet ilmaisevat kolmen elementin – rotumuistin (alitajunnasta kumpuavien sukupolvelta toisille periytyvien muistojen ja vaikutusten), itsensä kehittämisen ja ympäristön – keskinäistä riippuvuutta. Mayon mukaan nykymuotoinen sosiaalinen järjestelmä ei täytä yhteiskunnan vaatimuksia, koska teollisen systeemin johtajat eivät huomioi työskentelyn inhimillisiä elementtejä. He käyttävät työsystemejä, jotka häiritsevät yksilön ja hänen alitajunnastaan kumpuavien vaikutteiden suhdetta. (Trahair 1984: 115–116.)

Mayon teoria minuudesta tukeutuu käsitykseen, että tietoisuudesta on erilaisia tasoja. Freudin uniteoriaa mukaillen perinteisesti ymmärtämämme tiedostamisen lisäksi on toinen tiedostamisen taso, joka käsittää mm. muistomme unohdetuista tapahtumista. Tämän kaltaista mielen dissosiaatiota on käsitelty myös Pierre Janetin sekä Alfred Binetin työssä. Vastaavasti tietoisuuden kolmatta tasoa ovat havainnollistaneet Janetin ja Binetin ohella myös Charles Fere ja Joseph Delboeuf. Tämän tietoisuuden tason jatkuvaa hallintaa on kuitenkin niin vaikea osoittaa, että parhaat esimerkit ilmestyvät hypnoottisessa tilassa. Kolmas tietoisuuden taso onkin verrattavissa Jungin käsitykseen persoonattomasta tietoisuudesta, joka sisältää perittyjen vaistojen ja refleksien hallinnan. (Trahair 1984: 117–118.)

Mayon mukaan ihmisten henkilökohtaisia konflikteja on hankala hallita, koska ne alkavat yksilön tietoisuuden ulkopuolella. Olennainen osa ihmiskonfliktien parantamista on tukahduttujen traumaattisten tapahtumien tiedostaminen, niiden uudelleen eläminen sekä määrätietoinen uudelleen koulutus. Epäonnistuminen

sisäisten konfliktien ja integroidun henkilökohtaisen minuuden saavuttamisessa aiheuttaa henkilölle fyysistä sairautta, onnettomuutta ja sosiaalista pirstoutumista. (Trahair 1984: 118.) Tämä näyttäytyy Mayon työssä keskeisenä ajatuksena.

Kliininen työ Matthewsonin kanssa vahvisti Mayon monivuotisen uskomuksen siitä, että taistelukentällä olevan sotilaan tavoin myös nyky-yhteiskunnan ihmisten oli sopeuduttava uudenalaiseen ja muuttuvaan ympäristöön – nykyaikaiseen teollisuusyhteiskuntaan. Sosiaalisten ja moraalisten sairauksien perimmäinen syy oli ihmisten epäonnistuminen sopeutua tähän muutokseen. Mayon hoitotyö vakuutti hänet siitä, että sotaneurooseista kärsivien potilaiden lailla myös teollisuusyhteiskunnan neurooseista kärsivät uhrin olivat parannettavissa psykologian avulla. (Bourke 1982: 229, Cullen 1992: 77.)

Sosiaalisten, poliittisten ja teollisten instituutioidemme on viime kädessä perustuttava tieteelliseen ymmärrykseen ihmisluonnosta ja mielestä... Ja silti, yhteiskuntana, emme koordinoitusti yritä opiskella psykologiaa ja soveltaa psykologisia löydöksiä edessämme oleviin ihmisongelmiin. (mukailen Mayo, viitattu Cullen 1992: 77.)

Se, että Mayon sanomassa korostettiin enemmän psykologian merkitystä, on loogista, koska 1920 Mayo otti suuremman roolin juuri psykologian tieteenalan opeutuksessa Queenslandin yliopistossa (Rairdon 2008: 37, ks. Gabor 2000). Vuoden 1920 aikana Mayo jatkoi kliinisten kokemustensa hyödyntämistä havainnollistaakseen luentojaan, kehittääkseen mielen teoriaa ja saadakseen tukea ideoilleen koulutuksen merkityksestä kaikille ihmisille. Mayo pyrki saamaan tukea ajatuksilleen, kuinka jokapäiväinen elämä voisi olla inhimillisempää, nautittavampaa ja tehokkaampaa, jos ihmiset ymmärtäisivät itseään paremmin. (Trahair 1984: 118.)

Mayo avasi psykologian luentonsa yleisölle pitäen 1920–1921 useiden luentojen ja puheiden sarjan. Esimerkiksi luennossaan pelkotiloista Mayo esitti, että ihmisen normaali kehitys saavutetaan, kun yksilö oppii ymmärtämään ja kontrolloimaan sekä ympäristöään että alitajunnastaan kumpuavia vaikutteita. Mayon mukaan elämä on pohjimmiltaan yksilöllisyyden ja kontrollin taistelua, jossa yksilön on pakko huomioida yhtäläisesti ympäristöönsä vaikuttavat voimat ja omat perinnölliset tekijänsä. (Trahair 1984: 118–119, ks. Mayo 1921: 412.)

Luentojen ohella Mayo puhui myös konferensseissa teollisuuden levottomuuksista korostaen tarvetta teollisuuden psykologiselle tutkimukselle. Mayo toisti ajatuksiinsa teollisuuden levottomuudesta ja varoitti vallitsevasta yhteiskunnallisesta tilanteesta, joka oli hyvin samanlainen kuin ennen ensimmäistä maailmansotaa. Mayon käsityksen mukaan teollisuudessa tulisi kohdentaa ponnisteluja erityisesti epäkohdista nousevien levottomuuksien ehkäisemiseksi. (Trahair 1984: 120.)

Mayon mukaan perustavanlaatuinen ongelma vallinneessa yhteiskunnassa oli, että työntekijät olivat menettäneet kyvyn nauttia elämästä, koska he eivät saaneet enää työstään tarvitsemaansa sosiaalista täytymystä. Sen sijaan yhteiskunnassa korostettiin liikaa sekä elämän että työn materiaalisia näkökulmia ja älylliset ilot ja tarpeet sivuutettiin. Niin kauan kuin yhteiskunta jättää huomiotta henkiset tekijät, jotka vaikuttavat yksilön kehitykseen, yhteiskunnassa tulee olemaan tyytymättömiä ihmisiä. Se johtaa yksilöiden henkiseen hajoamiseen, ponnistelujen lopettamiseen ja ennen pitkää hermoromahdukseen. Tämän estämiseksi työn ongelmien psykologinen tutkimus olisi tarpeen. (Trahair 1984: 120, ks. Mayo 1919a.)

4.1.2.4 Mayon vaikeudet

Vaikka Mayon maine urauurtavana psykopatologina ja nykyaikaisen yhteiskunnan johtavana kriitikkona oli vakiintunut, hän ei ollut tyytyväinen uraansa. Hänen uransa opettajana, julkisena puhujana ja kirjoittajana ei ollut tuonut hänelle taloudellista hyötyä, saati ammattimaista tunnustusta, jota hän perheensä painostuksesta tunsikin tarvitsevan. (Cullen 1992: 78.) Mayon avioliitto ei myöskään helpottanut jatkuvaa huolta rahan puutteesta, etenkin kun Mayo ja Dorothea saivat vuonna 1921 toisen lapsensa (Trahair 1992: 67, 70).

Myöskään Brisbanen liike-elämän yhteisö, saati Australian hallitus, eivät osoittaneet kiinnostusta Mayon ajatuksille, puhumattakaan siitä, että ne olisivat aloittaneet kehittämään Mayon esittämiä ohjelmia, joissa psykologien avulla turvattaisiin teollisen yhteiskunnan rauha (Cullen 1992: 80, Trahair 1984: 125–127).

Yksi pettymys muiden joukossa oli tapahtuma, jossa Britannian Punainen Risti – osana sotaneuroosipotilaiden menestyksestä hoitamista – lahjoitti Queenslandin yliopistolle 10 000 dollarin avustuksen lääketieteellisen tutkimuspaikan perustamiseen. Sen päämääränä oli edistää psykologisen tutkimuksen soveltamista psykoneuroosien parantamiseksi. Tehtävään oli ainoastaan kaksi hakijaa, joista toinen oli Matthewson. Mayo näki, että perustettu pesti oli Matthewsonin työn ansiota, mistä syystä sen tuli olla hänen palkkionsa. Yliopisto kuitenkin arvosti perinteisempää akateemista tutkimusta ja lääketieteen opintoja, mistä syystä Matthewsonia ei valittu tehtävään. (Cullen 1992: 78, Trahair 1984: 129.)

Näiden pettymysten rinnalla vuonna 1921 kliininen hoitotyö kävi Mayolle liian rasaskaaksi. Vaikka Matthewson lopetti avun pyytämisen Mayolta hankalissa tapauksissa, Mayon työtaakka kävi silti yhä suuremmaksi, kun yliopiston uudelleenjärjestelyt kasvattivat Mayon hallinnollista työtaakkaa. Tosin Mayo pääsi nyt osaltaan vaikuttamaan yliopiston opetussisältöön. Kaiken työtaakan keskellä Mayon oli tarkoitus julkaista myös kirja tutkimuksestaan. (Trahair 1984: 108, 126–127.)

Lääkäri kuitenkin kielsi Mayoä jatkamasta luento-, julkaisu-, tutkimus- ja hallintotyön yhdistämistä. Mayo haki yliopiston hallitukselta vapaata ja avustajaa, joka voisi sijaistaa häntä opetustyössä. Töiden uudelleenjärjestelyn ansiosta Mayolla oli viimein aikaa pyrkimykselleen luoda otolliset olosuhteet tutkimukselleen uuden lääketieteellisen psykologian soveltamisesta käytäntöön. (Trahair 1984: 126–127.)

Kuten useimmat aikakauden korkeakoulut Australiassa, Queensland oli jäänyt jälkeä uusien tieteenalojen, kuten psykologian, antropologian ja sosiologian, kehityksestä. Lisäksi Queenslandin yliopisto oli kärsinyt ensimmäisinä vuosinaan hankalasta suhteestaan paikalliseen hallitukseen ja muuhun yhteisöön. Mayo ei löytänyt Queenslandista vastaavaa älyllistä ilmapiiriä kuin Adelaidesta. Mayon aikomuksensa oli lähteä muualle Australiaan, jossa hänen työnsä herättäisi enemmän kunnioitusta. (Cullen 1992: 81, Trahair 1984: 17, 125–127.) Koko yhdentoista vuoden ajan trooppisessa Brisbanessa Mayo etsi jatkuvaa mahdollisuutta paeta fyysisesti ja älyllisesti tukahduttavaa ilmapiiriä joko Iso-Britanniaan tai Melbourneen taikka Sydneyyn. (Gillispie 1991: 97, Trahair 1984: 125, 130.)

Brisbanessa lääketieteellisen sisäpiirin epäkunnioitus oli Mayolle erityisen hankalaa, koska hän pyrki tulemaan tunnetuksi psykoterapeuttisista käytännöistä, joilla oli vahva lääketieteellinen yhteys. Mayon epäonnistumiset lääketieteellisestä koulusta varjostivat hänen työtään, mistä syystä tunnustuksen tarve vääristyi. Mayo ylireagoi lääkärien hyväksyessä tai hylätessä hänen työnsä tai jättämällä Mayon kontribuution huomiotta. (Trahair 1984: 132.) Tätä vaikeutta ei helpottanut australialaisten tutkijoiden ja lääkäreiden vastustus psykologisille ja psykoanalyttisille selityksille sairauksista, joille ei ollut selvää syytä (Trahair & Marshall 1979).

Kaiken ohella kirjoitustyö oli Mayolla erityisen hankalaa – eritoten hänen isänsä kuoltua. Trahair (1984) esittää, että hyvittääkseen tuottamansa pettymykset perheelleen, joka oli toivonut hänestä lääkäriä, Mayo oli kääntynyt juuri lääketieteen asemoituneen psykologian puoleen ja edistänyt sen käyttämistä sosiaalisten epäkohtien ratkaisemisessa. Mayon ajatukset ja tunteet menetyksestä ja omasta kelvottomuudesta ovat saattaneet nostattaa sisäisen ristiriidan hänen kirjoittaessaan yhteiskunnan epäkohdista ja niiden psykologisista lähtökohdista. Mayon jännittyneisyyttä lisäsi hänen aikomuksensa lähteä Queenslandista ja hankkia takaisin itsetunto, jonka hän oli menettänyt epäonnistumalla työn haussa. Mayon sisäinen konflikti teki ajatusten saamisen paperille yhä raskaammaksi, vaikka hän pystyi luontevasti ilmaisemaan ne verbaalisesti. (Trahair 1984: 136–137.)

Kun Mayon ajatukset selkiytyivät teollisten konfliktien psykologisesta alkuperästä, niin kävi myös hänen tulevaisuutensa suunnitelmille. Hän päätti käyttää opinto- vapaata lähtemällä Melbourneen ja edelleen kohti Lontoota, jossa Mayon tukijat toivoivat hänestä Britannian teollisuuden ongelmien ratkaisijaa. (Trahair 1984:

138.) Erityisesti Malinowskin usko Mayo kykyihin vaikutti voimakkaasti Mayon päätökseen lähteä Brisbanesta (Gillispie 1991: 98).

Melbournessa Mayo vietti useita kuukausia valmistellen lähtöään ulkomaille. Lisätulojen kartuttamiseksi hän piti sarjan julkisia luentoja psykoanalyysista ja soveltavasta psykologiasta. (Gillispie 1991: 97, Trahair 1984: 143.) Näiden julkisten luentojen huomattava suosio ja menestys Melbournessa muutti Mayon suunnitelmia ja hän päätti hakea akateemista asemaa Melbournen yliopistosta.

Pestin saamiseksi Melbournesta Mayolta puuttui kuitenkin ulkomaan kokemusta, jonka saamiseksi Mayo päätti pitää opintovapaan alkuperäisen suunnitelmansa mukaisesti Lontoossa. Mayon tarkoituksena oli matkustaa Iso-Britanniaan Yhdysvaltojen kautta. Hänen ystävänsä Melbournen yliopistosta järjestivät Mayolle kesän ajaksi luennoitsijan pestin Yhdysvalloista Berkeleyn yliopistosta, josta Mayo saisi lisätuloja matkansa aikana. (Trahair 1984: 145.)

Näin ollen kesäkuun 12. 1922 Mayo astui laivaan ja lähti kohti Yhdysvaltoja hänen perheensä jäädessä Australiaan. Matkaa varten Mayolla oli mukana 50 puntaa ja nippu suosituskirjeitä, kuten esittelykirje Harvardin yliopiston professori Stanley Cobbille, jonka kanssa Mayo aikoi keskustella mielenterveyden edistämisen kaikista vaiheista. Tämän lisäksi Mayolla oli mukaan esittelykirje Standard Oilin ylimmälle johtajalle, kaksi Yhdysvaltojen varakonsulin kirjettä ja kirje pääministeri Hughesilta professori Mayolle. (Cullen 1992: 138, Trahair 1984: 145, 190.)

4.1.3 Mayon uusi alkua Yhdysvalloissa

Saapuessaan Yhdysvaltoihin Mayon ansiot modernin teollisuuden työvoimaongelmien tutkijana olivat vähäiset (Gillispie 1991: 97). Mayon kollegat uskoivat, että hänen sapattivapaansa kestäisi korkeintaan vuoden, ja että hän palaisi takaisin Queenslandiin. Mayolla ei kuitenkaan ollut aikomustakaan palata – eikä hän palannutkaan. Mayon tavoitteena oli suunnata Berkeleyn yliopistosta läpi Yhdysvaltojen kohti Lontoota pysyvän työn toivossa. Toisin kuitenkin kävi. Mayo vietti koko akateemisen uransa Yhdysvalloissa, jossa hän pääsi havainnoimaan maailman suurimpia yrityksiä. (Hoopes 2012: 136, Stewart 2010: 97, Trahair 1984: 25, 139.)

Mayon uusi alkua Yhdysvalloissa näytti heti lupaavalta. Sekä tyylillään että sanomallaan silmiin pistävä australialainen herätti paikallisen lehdistön mielenkiinnon (ks. Trahair 1984: 232, 349). Lehdistö halusi Mayon laajentavan hänen Honolulun lehdistölle antamia kommentteja teinityttöjen psykologiasta ja heidän käyttäytymisen yhteydestä yhteiskunnan hermoromahdukseen. Mayo esitti lehdistölle, että kun nuoret naiset eivät saavuttaneet itseilmaisua tai oman kohtalonsa

hallintaa, he korvasivat todellisuuden erillisten unelmien mielikuvituksellisella maailmalla ja epätodellisella sosiaalisella elämällä. Neuroottisena sopeutumistapana populaarimusiikki, nykyaikainen kirjallisuus sekä aikakauslehdet voimistivat nuorten naisten taipumusta etsiä helpotusta ja vapautta heittäytymällä epätoolliseen sosiaaliseen pyörteeseen. (Stewart 2010: 99, Trahair 1984: 146.)

Mayo sai lehdistön keskustelemaan näkemyksistään, joiden mukaan nuorten naisten käyttäytyminen edustaa yhteiskunnallista hermoromahdusta (Stewart 2010: 99, Trahair 1984: 145–146). Mayo olisi ollut kuitenkin ilahtuneempi, jos hänen saamansa huomio olisi kohdistunut hänen ajatuksiinsa psykologisista tekijöistä teollisten kiistojen aiheuttajina Yhdysvalloissa. Esimerkkejä teollisuuden konfliktista raportoitiinkin Yhdysvalloissa päivittäin. (Trahair 1984: 146.)

Kiinnostus provokatiiviseen australialaiseen filosofiaan hälveni nopeasti eikä tulevasta menestyksestä ollut tietoa. Pettymyksistä huolimatta Mayo oli aina onnistunut vakuuttamaan häntä ympäröineet ihmiset siitä, että hänellä olisi edessä loistava tulevaisuus. Mayo ei saavuttanutkaan mainettaan pelkästään kirjoituksillaan, joita silmiinpistävästi kuvasi niiden määrän ja ponnekkisuuden puute, vaan kyvyllään keskustella ja improvisoida puhetta. Hän oli taidokas sanankäyttäjä, joka vaelteli taidokkaasti tieteenalojen rajojen yli ja joka antoi juuri oikeanlaisia huumorilla höystettyjä vastauksia jättäen keskustelukumppaneilleen kuvan innostavasta suurten ajatusten vaihtamisesta. (Stewart 2010: 98, Trahair 1984: 146.)

Kuten Mayon yksi tunnetuista opiskelijoista ja avustajista – Osgood Lovekin – myöhemmin huomautti, Mayon kertomukset hänen kliinisistä tapauksistaan kiihdyttivät poikkeuksetta keskustelua. Toisaalta tarkemman pohdinnan jälkeen ne näyttivät niin omituisilta, että saattoi olla varma, että Mayo oli keksinyt ne. Kuten aina, Mayo pyrki herättämään kuulijoissaan voimakasta uteliaisuutta, joka saisi ihmiset tukemaan hänen ajatuksiaan. (Baritz 1960: 149, Trahair 1984: 199.)

Rahoittaakseen matkaansa Mayo onnistui saamaan pari julkista luentoa, ennen kuin Yhdysvaltojen länsirannikon lääketieteellistä toimintaa hallinnut tohtori Musgrave sulki Mayon tien itään. Hänen mukaansa Mayolla ei ollut pätevyyttä luennoida lääketieteellisestä psykologiasta. Sen seurauksena Mayo muutti luentosarjansa otsikon nimeksi *Problems of the Strike* – koskematta kuitenkaan asiiasältöön. Uusi otsikko puhutteli paremmin myös lehdistöä viimeaikaisten rautatie-lakkojen takia, ja Mayo sai taas palstatilaa lehtien sivuilla. (Trahair 1984: 147–148.) Mayo sai näin julkisuutta ajatuksilleen, jotka toistivat samoja teemoja, joista Hän oli luennoinut ja puhunut Australiassa: teollisen levottomuuden syyt olivat yhtä lailla – ellei enemmänkin – psykologisia kuin taloudellisia. Mediajulkisuus ei kuitenkaan johtanut uusiin puhekutsuihin. (Cullen 1992: 139.) Niin ikään kaikki lupaavat mahdollisuudet työtarjouksista päättyivät tuloksettomina.

Mayon viimeinen oljenkorsi oli hänen Australian pääministerin toimistosta epärehellisin keinoin saamansa kirje, jossa hän esiintyi valheellisesti psykologian ja fysiologian professorina. Mayo oli itse kirjoittanut harhaanjohtavan kirjeen, johon hän sukulaistensa avulla oli saanut pääministerin allekirjoituksen. (Mayo Papers n.d, viitattu Hoopes 2012: 137.) Todellisuudessa Mayo oli vain filosofian kandidaatti ja lehtori, joka oli ryhtynyt tarjoamaan psykiatrasta neuvontaa ilman minikäänlaista muodollista pätevyyttä. Kirje oli siten tarkoituksellinen petos, jolla pyrittiin saamaan kunnioitusta mielenterveysalan parissa työskenteleviltä viranomaisilta, jotta Mayo pystyisi jatkamaan työtään psykologian soveltamisessa niin sosiaaliseen tutkimukseen, koulutukseen kuin teollisuuden organisaatioihin. Mayolla ei ollut kuitenkaan paikkaa, johon hän olisi voinut lähettää kaunistellun ansioluettelonsa. (Stewart 2010: 99, Trahair 1984: 145.)

Kun kaikki suunnitelmat kariutuivat ja Mayon rahavarat olivat huvenneet, Mayo rupesi etsimään töitä luentopiirien ulkopuolelta. Yhden suosituskirjeensä avustamana Mayo onnisti ja hän päätyi työskentelemään konsulttina piirikunnan lääketieteelliselle yhdistykselle. (Stewart 2010: 99, Trahair 1984: 143.) Tärkeämpää Mayolle oli kuitenkin yhdistyksen puheenjohtajan Joseph Coltanin yhteydet merkittäviin yhteiskuntatieteilijöihin Berkeleyn yliopistossa. Yksi näistä, A. L. Krober, vaikutui Mayon sosiaalipsykologisesta hankkeesta ja kehotti, että Mayo tapaisi Vernon Kelloggin – Kansallisen tutkimusneuvoston (eng. National Research Council) johtajan. Coltan kirjoitti kirjeen Kelloggille ja suositteli, että Mayon työ tulisi saattaa tutkimusneuvoston tietoon. (Cullen 1992: 139.)

Washingtonissa sijaitseva Kansallinen tutkimusneuvosto (NRC) oli vuonna 1916 Kansallisen tiedeakatemian (eng. National Academy of Sciences) perustama itsenäinen kokonaisuus, jonka tehtävänä oli paitsi edistää ja koordinoida teollisuuden ja yliopistojen tutkimusta, myös edesauttaa tieteellisen tiedon soveltamisessa ja levittämisessä kansallisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Stewart 2010: 99, Wrege 1961: 356–357.) Julkisesta kuvastaan huolimatta NRC sai rahoitusta erityisiin tutkimuksiinsa pääasiassa teollisuuden aloilta ja organisaatioilta, joita tutkimuskohde hyödytti (Theodore Quinn 1958, viitattu Wrege 1961: 358).

Kellogg, joka oli ollut Herbert Hooverin avustajana sodan aikana, oli sitoutunut Hooverin ajatuksiin johtamisyhteiskunnasta. Hän oli siten täydellinen yleisö Mayon ajatuksille siitä, että yritykset voisivat luoda sosiaalista harmoniaa. (Hoopes 2012: 137, Trahair 1984: 148.) Mayo kirjoitti vaimolleen, että Kellogg oli hyvin kiinnostunut siitä, mitä hänellä oli sanottavaa lakkojen kontrolloimisesta (Mayo, viitattu Cullen 1992: 140).

Mayo tarjosi Kelloggille näkemyksen, jonka mukaan teollisuuspsykologisella tutkimuksella voitaisiin ehkäistä lakkoja parantamalla työntekijöiden aiheetonta ja

katkeraa mielipahaa, sekä edesauttaa kontrollin saavuttamisessa. Kellogg selvästi piti Mayon ajatuksista, nähden niissä mahdollisuuden Rockefellerin perheen rahoitukselle. Siinä, missä Rockefellerien avokäisyys vaati nopeita ja konkreettisia tuloksia myös yhteiskuntatieteiden saralla, Kellogg näki, että Mayon suunnitelma parantaa työntekijöiden henkiset sairaudet tehden heistä mukautuvampia sopi täydellisesti tähän kuvaan. (Hoopes 2012: 137, Stewart 2010: 99.)

Mayo hyödynsi tilaisuutensa ja ojensi Kellogille kaunistellun ansioluettelonsa (Trahair 1984: 148). Hoopes (2012) esittää, että Kelloggin kanssa käydystä keskustelusta lähtien Mayo näytti aloittaneen kauan jatkuneen teeskentelyn, että hän olisi lääketieteellisten opintojen keskeyttäjän sijaan lääkäri. Sen sijaan, että Mayo olisi myöhemmin korjannut erehdyksen, hän hienotunteisesti antoi virheellisen käsityksen elää. (Hoopes 2012: 137.) Hänen oppilaistaan Roethlisberger (1977) kirjoittaa, että paljon myöhemmin – vakiinnutettuaan korkea-arvoisen asemansa Harvardissa – Mayo kertoi totuuden muutamille kollegoilleen uskoen, että hänen saavutuksensa sivuuttaisivat tutkinnon puuttumisen (Roethlisberger 1977: 29).

Kelloggin tapaamisen myötä Mayon onni näytti kääntyneen. Mayo uskoi, että päästessään luennoimaan psykologeille sekä itärannikon akateemisille että poliittisille johtajille, hän pystyisi herättämään heidän kiinnostuksensa paitsi soveltaa psykologiaa teollisiin ongelmiin, myös tukea Mayon tutkimustyötä. Mayo aloitti kirjeenvaihdon Kelloggin kanssa toivoen, että tämä voisi järjestää hänelle mahdollisuuden aloittaa teolliset tutkimukset Yhdysvalloissa, jonka poliittisen ilmapiirin Mayo näki suotuisammaksi teollista tutkimusta varten kuin Australiassa. (Cullen 1992: 140, Trahair 1984: 148–149.)

Pyrkien vakuuttamaan Kelloggin teollisen tutkimuksen tarpeellisuudesta, Mayo kirjoitti, kuinka hän oli tutkimuksissaan saanut selville, että kun työntekijöiden ahdistukset ja hysteeriset ongelmat poistetaan, heidän asenteensa sosiaalisiin ja poliittisiin ongelmiin parani. Hän selitti Kellogille, että vaikka pääministeri Hughes oli pohtinut Mayon ajatusta soveltaa psykologiaa teollisuudessa vallinneisiin ongelmiin, Hughes oli joutunut perääntymään ajatuksesta poliittisten näkökohtien takia. Mayon mukaan Australia oli liian nuori ymmärtääkseen teollisen tutkimuksen merkitystä. Sen sijaan ”Yhdysvaltojen ammattitaitoisemmassa ja tieteellisesti sopivammassa ilmapiirissä hänen tutkimuksensa saattaisi kukoistaa.” (Mayo, viitattu Cullen 1992: 140–141.)

Kellogg vastasi pian Mayolle ja asetti hänelle tiukan ajankohdan matkalle. Hän kirjoitti Mayolle sopineensa tapaamiset matkan aikana sekä – psykologian ja antropologian osaston johtajan – Raymond Dodgen että hyväntekeväisyssäätiön edustajien kanssa. (Cullen 1992: 141, Gillispie 1991: 100, Trahair 1984: 148–149.) Mayo ymmärsi vierailunsa panokset kirjoittaessaan vaimolle:

Tämä on parasta, mitä meille on koskaan tapahtunut. Se tarkoittaa, että sekä rahoittajat että psykologisen tutkimuksen johtajat haluavat keskustella tutkimuksesta kanssani. Kellogg sanoo, että yhden suuren säätiön edustajat haluavat tavata minut ja keskustella asioista New Yorkissa. (mukailen Mayo, viitattu Gillispie 1991: 100–101, ks. myös Khurana 2007.)

Syyskuussa 1923 Kelloggin esittämä vierailu toteutui. Matkallaan Mayo pääsi keskustelemaan joidenkin kansakunnan vaikutusvaltaisimpien tieteen johtohenkilöiden, johtavien psykologien, psykiatrien ja teollisuusyrittäjien kanssa. Tähän merkittävään NRC:n jäsenten joukkoon lukeutui Raymond Dodgen lisäksi niin Charles E. Merriam, James M. Cattell, Albert Flinn, L. L. Thurstone, J. B. Watson, A. A. Brill, John Dewey kuin Robert M. Yerkes. Siinä, missä tämä merkkihenkilöiden joukko piti kuulemastaan, he olivat vaikuttuneita Mayon esiintymisestä ja hänen ajatuksistaan. He jakoivat Mayon näkemykset ja suuret toiveet länsimaisen siviilisaation pelastamisesta, tieteenalojen rajojen rikkomisesta ja psykologian soveltamisesta teollisuuteen. Mayo hurmasi jopa ne, jotka kyseenalaistivat syvällisen psykologian. (Cullen 1992: 141–142, Hoopes 2012: 138, Trahair 1984: 143, 149–150.)

Mayon kannalta ajoitus oli onnekas. Henkilöstötutkimusliitto (PRF) oli perustettu vasta puolitoista vuotta aikaisemmin ja se etsi edelleen sopivia tutkijoita. Mayoa tarkkailivat Washingtonissa paitsi NRC:n myös PRF:n johtajat. Kellogg ja hänen kollegansa näkivät Mayossa miehen, joka voisi avata uusia teollisen tutkimuksen alueita erityisesti teollisuuspsykologiassa, jonka tutkimusta teollisuuspsykologi E. E. Southardin kuoltua 1920 kukaan ei ollut jatkanut. (Cullen 1992: 142, Gillispie 1991: 101.) Erityisesti heidät vakuutti Mayon poikkitieteellinen lähestymistapa ja kyky liikkua tieteenalojen rajapinnoilla, joka oli poikkeuksellista tiukasti rajoittuneiden tieteenalojen kesken Yhdysvalloissa. (Cullen 1992: 142, Gillispie 1991: 101.)

Washingtonin tapaamisten jälkeen Mayo matkusti seuraaviin tapaamisiin New Yorkiin mukanaan suosituskirjeet sekä Kelloggilta että Dodgelta. Mayon todellisen jättipotti oli näillä tapaamisilla solmitut suhteet tutkimusta rahoittaviin tahoihin, kuten Raymond Fosdickiin ja Beardsley Rumliin. (Cullen 1992: 142, Hoopes 2012: 138, ks. Rairdon 2008: 37.) Rumlista tuli yksi Mayon läheisimmistä ystäväistä. Mayon saama asema Yhdysvaltojen akateemisessa maailmassa oli suurimmilta osin Rumlin ansiota. (Trahair 1984: 150–151, 356, Khurana 2007: 500.)

Ajan ja paikan voidaan nähdä olleen Mayolle jälleen täydellinen. Vain kolme kuukautta ennen Mayon saapumista Yhdysvaltoihin 28-vuotias Ruml oli vasta nimetty johtajaksi Laura Spelman Rockefeller Memorial -säätiöön – John D. Rockefellerin tuoreimpaan hyväntekeväisyys-säätiöön. Vain hetki aiemmin Ruml oli alkanut kehittää strategiaa yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen rahoittamiseksi. Kun Ruml oli saapunut säätiöön, sen päämääränä oli tukea sosiaalisia hyvinvointijärjestöjä.

Hän kuitenkin näki, että politiikka oli sosiaalisen parantamisen kannalta harhaanjohtavaa, ja suuntasi näin rahoituksen tukemaan yhteiskuntatieteitä, jotka voisivat tarjota tieteellisen ratkaisun sosiaalisiin ongelmiin. Päämääräksi tuli kehittää sosiaalisista ongelmista samanlaista tieteellistä perustietoa, joka oli nykymuotoisen insinööritaidon ja lääketieteen perustana. (Bulmer & Bulmer 1981: 362–363, Cullen 1992: 3, 138, Khurana 2007: 221, Gillispie 1991: 101–102.)

Toisin sanoen Rumlin tavoitteena oli lopettaa perinteinen hyväntekeväisyystyö ja osoittaa siihen jyvitettyt resurssit vuosikymmeniksi yhdysvaltalaisen yhteiskuntatieteen kehittämiseen (Cullen 1992: 3, Hoopes 2012: 138). Pelkästään vuosina 1922–1929 hyväntekeväisyysäätiö jakoi yli 40 miljoonaa dollaria erilaisille akateemisille instituutioille ja yksityisille organisaatioille (Cullen 1992: 4). Trahair (1984) on saanut selville, että Rumlin kautta virtasi jopa 75–80 miljoona dollaria pitkäaikaiseen ja laajamittaiseen sosiologian, valtiotieteen, taloustieteen, psykologian ja antropologian tutkimukseen (Trahair 1984: 151, ks. Khurana 2007).

Rumlin pääasiallisena pyrkimyksenä oli antaa vielä lapsen kengissä olleille yhteiskuntatieteille poliittisesti turvallinen lähestymistapa, jonka avulla se voisi yhdistää valtaapitävät ja auttaa maan hallitsemisessa. Ruml, joka jakoi Mayon kiinnostuksen yhteiskuntatieteiden soveltamisesta teollisuuden ongelmiin, aisti Mayon soveltuvuuden tämän päämäärän saavuttamiseksi. (Hoopes 2012: 139, Khurana 2007: 221, Trahair 1984: 161.) Ruml näki mahdollisuuden, että ensimmäistä kertaa tärkeitä yhteiskunnallisia ongelmia voitaisiin käsitellä tieteellisesti ja systemaattisesti ja näin yhteiskuntatieteet voisivat osoittaa hyödyllisyytensä ja saavuttaa viimein yhtäläisen aseman luonnontieteiden kanssa (Khurana 2007: 219).

Mayon kiinnostuksen kohteet – uuden teollisuuspsykologian tieteenalan kehittämisen ohella – näyttäytyivät Rumlille juuri sellaiselta tutkimukselta, jota säätiön tulisi tukea. Tarve monimutkaisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi oli pitkäaikainen. Ruml uskoi, että yhteiskuntatieteiden kehittäminen voisi tuottaa

tietoa, jonka voidaan odottaa pätevien asiantuntijoiden käsissä johtavan merkittävään sosiaaliseen hallintaan. (Tällainen kontrolli) vähentäisi järjestömyyksiä, joita köyhyys, luokkakiistat ja kansojen väliset sodat edustavat.” (mukaillen Ruml, viitattu Cullen 1992: 3–4.)

Mayolle selvisi pian, että hän oli löytänyt vaikutusvaltaisia ystäviä. Nuoresta iästä huolimatta Ruml – yksi PRF:n perustajista ja LSRM-säätiön johtaja – oli siinä asemassa, että hän pystyi auttamaan Mayoä sekä akateemisten kontaktien että taloudellisen avustuksen osalta. Ruml järjesti Mayolle lukuisia mahdollisuuksia esittää ajatuksiaan niin lehdistölle, akateemikoille kuin merkittävimmille yhdysvaltalaisille psykologeille ja psykiatreille. (Cullen 1992: 144, Trahair 1984: 156.)

Näissä tilaisuuksissa Mayo huomasi, kuinka hänen vanha ja hyvin toiminut integraatio Janetin pakkomielleteoriasta ja Freudin tiedostamattoman henkisen prosessin teoriasta vietti yhdysvaltalaisista yleisöä. He halusivat Mayon toistavan ideoitaan ja tutkivan tieteellisesti järjestettömien haaveiden muodostumista yksilöiden elämässä. Rumlin mahdollistamien suhteiden myötä Mayon maine kasvoi itäran-
nikolla ja hänen ammatillinen identiteettinsä selkiytyi. (Trahair 1984: 153.)

Vaikka vauhti, jolla Mayo sai kontakteja merkittävässä piireissä, antoi hänelle henkilökohtaista tyydytystä, se aiheutti myös ahdistusta. Hän tunsu häpeää ajatellessaan, ettei pystyisi välttämättä vastaamaan odotuksiin, jotka häneen oli kohdistettu. Uudet kontaktit arvostettujen ihmisten kanssa saivat aikaan siten melankoliaa ja irrationaalisia pelkoja omista puutteista. Mayon lääkkeenä hänen sisäiseen konfliktiinsa oli keskittää huomio Rumlin osoittamaan tehtävään. Mayon tuli vakuuttaa liikemiehet, että hänen tutkimuksensa olisi tukemisen arvoinen. Näin Ruml voisi vastaavasti vakuuttaa tukijansa lahjoittamaan yliopistolle. Rockefellerin rahan tukemana Mayo uskoi voivansa tehdä jotain yhteiskunnan tulevaisuuden hyväksi. (Trahair 1984: 155, 161.)

Rumlin toistaiseksi arvokkain apu oli Mayon esittely professori Joseph H. Willitsille – Wharton Schoolin teollisen tutkimuksen osaston johtajalle. Wharton School oli Yhdysvaltojen ensimmäinen kauppakorkeakoulu, joka perustettiin 1881 Pennsylvaniassa. Se oli aloittanut jatko-opiskelijoiden kouluttamisen 1908, kun tieteellinen liikkeenjohto pystyi tarjoamaan viimein kaivattua sisältöä uuden johtamisen tieteenalan opintoihin. (Kajosmaa 2020b). Paikallisten yritysten ja Carnegie-säätiön rahoittamana Willits oli perustanut kouluun teollisen tutkimuksen osaston, jonka tavoitteena oli koordinoita henkilöstötutkimusta ja toimia alueellisena ko-
asemana Philadelphian metropolissa ilmenneiden ongelmien tutkimiseksi. Osasto pyrki parantamaan työmarkkinoiden tuntemusta keräämällä tutkimusdataa alueen yrityksiltä ja analysoimalla ajan mittaan tapahtuvia muutoksia. Näin se pystyi tarjoamaan arvokasta tietoa sekä ammattiliitoille että työnantajille. (Gillispie 1991: 102, Sass 1982: 208–213, Trahair 1894: 154.)

Koska teollisuuden tutkimusosasto koostui tuolloin yksinomaan taloustieteilijöistä, Willits näki Mayossa mahdollisuuden jakautua työvoiman vaihtuvuuden ja liikkuvuuden tutkimuksesta myös muille tutkimusaloille (Gillispie 1991: 102, Sass 1982: 208–213). Willits oli hyvin tietoinen, että säätiö tukisi vain poikkitieteellisiä tutkimusprojekteja, mistä syystä Rumlin ehdotus haastatella Mayo mahdollista pestiä varten oli monesta syystä houkutteleva ehdotus (Cullen 1992: 146, Sass 1982: 18, Willits 1924: 125–128).

Willits piti Mayon tuoreista ajatuksista ja tarjosi hänelle työtä Wharton Schoolista kahdeksi viikoksi, jonka aikana Mayo puhuisi niin opiskelijoille, tiedekunnille,

paikallisille yritysjohtajille kuin kauppakamarin johtajille (Hoopes 2012: 139, Sass 1982: 208–213, Trahair 1984: 153). Whartonin opiskelijat, akateemikot ja vaikutusvaltaiset liikemiehet lämpenivätkin Mayon ajatuksille ja charmille. Mayon sanoma tulevaisuuden sivilisaatiosta oli jotain, mitä sekä Yhdysvaltojen liiketoiminnan että tieteenalojen johtajat halusivat kuulla. (Stewart 2010: 99–100.) Teollisuusyrittäjät alkoivat kutsua Mayon sanomaa *uudeksi ilosanomaksi* (Trahair 1984: 148). Myös Willits oli tyytyväinen kuulemaansa ja hän alkoi järjestää suunnitelmia, jotta Mayo saataisiin yliopistolle pidemmäksi aikaa (Trahair 1984: 154).

4.1.3.1 Mayon ilosanoma ja sen tausta

Sillä aikaa, kun Mayo odotti päätöstä hänen palkkauksensa mahdollistavasta LSMR-säätiön tuesta, hän hahmotteli tutkimuksensa sisältöä. Mayo ajatteli tutkimusta, johon hän voisi sisällyttää sekä Janetin että Freudin työtä. Hänen teesinsä olisi, että yksilön mielenterveys määräytyisi keskittymisen ja haaveilun välisestä suhteesta. (ks. kuvio 10 supra.) Sekä Willits että Ruml tarvitsivat kirjallisen esityksen Mayon ehdottaman tutkimuksen laajuudesta ja sisällöstä. (Trahair 1984: 161.) Ruml pyysi, että Mayo kirjoittaisi tutkimuksestaan yhteenvedon, joka toimitettaisiin myös säätiön puheenjohtajalle John D. Rockefeller Jr:lle (Cullen 1992: 147).

Mayo kirjoitti LSRM-edustajille, että hänen tutkimuksensa hyödyntäisi hänen Australiassa tekemiensä kliinisten tutkimusten tuloksia teollisuuden ongelmiin. Mayon mukaan jo se, että mielisairaalat vastaanottivat 50000 potilasta joka vuosi, oli riittävä oikeutus teollisuuden psykopatologiselle tutkimukselle. Koska tämä suuri luku ilmensi nykyaikaisen yhteiskunnan sosiaalista epävakautta, tehdastyöntekijöiden tutkimus voisi tuottaa arvokasta kritiikkiä sosiaalisten ja teollisten organisaatioiden vallitsevista menetelmistä. Koska vallinnut järjettömyys oli sosiaalisten tekijöiden aikaansaamaa, se oli Mayon mukaan myös parannettavissa. Kun onnettomat mielentilat katoavat, katoaa myös niiden aikaansaama auktoriteetin vastustus ja radikalismi. (Mayo, viitattu Cullen 1992: 147, ks. Mayo 1919a.)

Mayon tutkimusagendaan kuului kokeellisen sosiaalipsykologian kehittäminen, luokkatietoisuudesta parantavien psykiatristen menetelmien muodostaminen ja koulutuksen uudelleenorganisointi, joka estäisi yhteiskunnan irrationaalisen ajattelun. Tutkimus ei rajoittuisi ainoastaan tehokkuuden tarkasteluun arvokkaiden koulutuksellisten ja sosiaalisten intressien ohella, vaan Mayon pyrkimys oli tehdä tutkimusta demokratian todellisesta arvosta, mitä Mayo oli käsitellyt jo Australian aikaisissa kirjoituksissaan. (Cullen 1992: 149, Trahair 1984: 162, ks. Mayo 1924a.)

Mayon sanoman mukaan teollisuuden demokratisointivaatimukset identifioivat demokratian virheellisesti. Siinä, missä moraaliset päätökset tulee tehdä

parlamentaarisesti, tekniset päätökset tulee jättää asiantuntijoille. Demokratian tulisi suojella teollisuutta ja ammatteja tietämättömien puuttumiselta asioihin ja taata, että moraaliset päätökset tekee yhteisö. (Trahair 1984: 162–163.)

Mayo esitti, että teollisuudessa vallitsevat levottomuudet heijastivat puutteita teollisessa yhteiskunnassa. Ajan myötä ne laajenivat niin, että osa ihmisistä uskoi maailman taloudellisen rakenteen ja vallitsevan yhteiskunnan kaatuvan. Vaikka Mayon mukaan pessimismi oli tarpeetonta, hän varoitti, että ymmärrys yhteiskunnan inhimillisistä ongelmista tulisi olla samalla tasolla kuin ymmärrys sen aineellisista ongelmista. Jos tätä ymmärrystä ei saavuteta, koko teollisuuden rakenne voi rappeutua. Mayon mukaan se voisi johtaa venäläistyypiseen maailmanlaajuiseen vallankumoukseen. (Trahair 1984: 163, Stewart 2010: 100, ks. Mayo 1919a.)

Mayon näkemys yhteiskunnan tilasta oli muotoutunut jo varhain. Hänen lapsuusvuosiensa aikana Etelä-Australia koki taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia, jotka vaikuttivat Mayoan ja joista hän otti monia esimerkkejä työhönsä. (Cullen 1992: 24–25, Trahair 1984: 16, 27.) Mayoan näkemykset demokratiasta voidaan liittää hänen nuoruuteensa, jolloin Etelä-Australian politiikka demokratisoitui. Laman seurauksena 1893 hallitusvalta vaihtui Adelaiden herrasmieskerholta radikaaleille liberaaleille. Mayo koki, että heidän kiihkomielinen propaganda tuhosi ihmisten mahdollisuudet oppia ja ratkaista todellisia ongelmia. Nämä Etelä-Australian poliittiset ja taloudelliset muutokset loivat vankan pohjan Mayoan ajatuksille poliittisista ongelmista teollistuneessa yhteiskunnassa. (Trahair 1984: 28.)

Mayo näki ennen kaikkea tieteen soveltamisen ratkaisuna sosiaalisiin ongelmiin, kuten järjestyksen ja yhtenäisyyden puutteeseen. Mayo koki, että politiikoilta puuttui hallinnollisia taitoja ja että he panostivat vain materiaaliseen kehitykseen sosiaalisen kehityksen kustannuksella. Mayo oli oppinut jo nuorena, mikä arvo oli päätöksentekoon osallistumisessa, optimismissa vastoinkäymisten edessä, pyrkimyksessä harmoniaan ristiriitaisissa sosiaalisissa suhteissa sekä kunnollisella työpaikalla osana yksilön tasapainoista elämää. (Trahair 1984: 16.) Siinä, missä Mayo altistui nuoruudessaan kaupungistumisen sosiaalisille ongelmille sekä argumenteille, jotka tukivat tieteen käyttöä niiden ratkaisemisessa, Mayo pyrki löytämään ratkaisun tieteestä. (Trahair 1984: 27, ks. luku 4.1.1. supra.)

Mayon sanoman ydin yhteiskunnan ongelmista oli tiivistynyt melko selvästi jo muutamiin kirjoituksiin, jotka hän oli julkaissut ennen saapumistaan Yhdysvaltoihin ja heti sen jälkeen. Erityisesti vuonna 1919 julkaistun teoksen *Democracy and Freedom* poliittisista ja filosofisista näkökannoista muodostui Mayoan ajatusten perusta hänen varhaiselle työllensä Yhdysvalloissa. Vaikka teos oli lyhyt ja vaikka se unohtui lähes heti, se on Mayoan ainut täysi selvitys teollisen yhteiskunnan poliittisista ongelmista. (Trahair 1984: 95–96, vrt. Mayo 1947.)

Juuri tässä teoksessa Mayo (1919a) loi perinteiselle demokratian teorialle vaihtoehdon, jota hän opettaisi Yhdysvaltojen johtajille tulevana vuosikymmeninä. Siinä, missä demokraattinen ajatus yksilön suojaamiselta valtaa vastaan vain kasvatti luokkajakoa ja epäilyksiä, Mayon näkemyksessä hyvän elämän määritelmä oli yhteiskunnallinen osallistuminen. Mayo kaavaili terapeuttista johtamista parantaakseen heidät, jotka haitallinen haaveilu oli asettanut yhteistä organisaationaalista tarkoitusta vastaan. (Hoopes 2012: 135–136, ks. luku 4.1.2.2. *supra*.)

Mayon sanoman uutuus ei perustunut yksinomaan aikakautena vallinneeseen kommunismin pelkoon, vaan analyysiin proletaarisen vallankumouksen uhan si-
vuutetusta syystä ja sen ratkaisuun. Siinä, missä muut saattoivat syyttää työntekijöiden ja -antajien välisistä kiistoista huonoja työoloja tai alhaisia palkkoja, Mayolla oli poikkeava näkökulma. Sosialismi ja anarkismi ovat suurelta osin neuroottisia luomuksia. Mayon mukaan länsimaisen sivilisaation katoa merkitsevät vallankumoukselliset ideologiat ovat siten psykopatologisia. (Bourke 1982: 229, Stewart 2010: 100, ks. Mayo 1919a.) Yhteiskunnasta saattoi tulla rationaalisempi vain nousemalla radikaalien teorioiden, kuten sosialismin, yläpuolelle.

Radikaalit teoriat voitiin nähdä seurauksina vallinneesta elämästä, joka oli vaikeaa työntekijöiden psyykelle. He työskentelivät yksitoikkaisissa työtehtävissä, jotka aiheuttavat väsymystä – ts. orgaanista kyvyttömyyttä. Työntekijöiden oli mahdoton ymmärtää, kuinka heidän väliaikaiset, erikoistuneet ja rutinoituneet työtehtävät toimittaisivat tarkoituksenmukaista tehtävää sosiaalisessa kokonaisuudessa. (Mayo 1924b: 591, Stewart 2010: 101.) Yhteiskunnan vallinnut tila oli seurausta siitä, ettei yhteiskunnan teknisessä kehityksessä työntekijöiden sosiaalisessa asemassa tapahtunut vastaavanlaista kehitystä. Kun ennen työntekijöillä oli ollut ammattitaitoa vaativa työ, joka vastasi tarvittaviin sosiaaliin tarpeisiin, teollistuneessa yhteiskunnassa työntekijöiltä oli viety päätösvalta omasta työstään ja heistä oli tullut vain koneiston osia, joita kohdeltiin sen mukaisesti. (Trahair 1984: 163.)

Toisin kuin primitiivisissä yhteiskunnissa, jossa jokainen tiesi paikkansa ja toimi spontaanissa yhteistyössä sosiaalisen kokonaisuuden hyväksi, nyky-yhteiskunnassa näin ei ollut. Sen sijaan teollisten työolojen mielelle aiheuttamat vahingot haudattiin alitajuntaan ja ne jäivät piiloon suurelta osin jopa työntekijöiltä itseltään. (Mayo 1924b: 591, Stewart 2010: 101.) Näin teolliset levottomuudet eivät johdu pelkästään tyytymättömyydestä työoloihin ja palkkoihin, vaan siitä tosiasiasta, että tietoinen tyytymättömyys toimi mentaaliseen hallitsemattomuuteen piilotettujen tulipalojen sytyttäjänä (Bourke 1982: 226, ks. Mayo 1919a).

Teollinen vallankumous muutti näin vuosituhansia vanhoja sosiaalisen kanssakäymisen muotoja ja työntekijöiden kyvyttömyys pysyä tieteellisen kehityksen mukana asetti heidät sosiaalisen rakenteen ulkopuolelle (Rairdon 2008: 47).

Tämä oli niin sanotun kapitalistisen teollisuusorganisaation todella vaarallinen piirre – että tiede on, ainakin väliaikaisesti, irrottanut työntekijän paikaltaan sosiaalisessa tahdossa ja sosiaalisessa rakenteessa (mukaillen Mayo 1922b: 157).

Kun työntekijät antautuvat näihin olosuhteisiin, he altistuvat toistavan työn myötä passiivisiin pakkomielteisiin sekä katkeruuden ja turhuuden tunteeseen – jonkinlaiseen anomiaan, joka juontuu tarkoituksellisuuden puutteesta ja normien rikoutumisesta (Mayo 1924b: 591, Stewart 2010: 101, ks. Dingley 1997).

Ainut, mitä työntekijät olivat saaneet tilalle uhrauksistaan, oli poliittinen vapaus äänestää rajoittuneessa puoluejärjestelmässä. Kuten Mayo huomauttaa, työntekijöille tilanne näyttäytyy siten, että he ovat menettäneet perusteettomasti mahdollisuuden ohjata omaa taloudellista kohtaloaan. (Trahair 1984: 163.) Sosiaalisen arvон ja auktoriteetin menettäneet työntekijät oli saatettu uskomaan, että poliittinen äänivalta korvaisi heidän menetyksensä. Siinä, missä politiikkaa alettiin perustellaamaan tunteellisenä vetoomuksena, työntekijät järjestyivät poliittisiksi puolueiksi, mikä johti edelleen luokkakonfliktien pahenemiseen. Kun työntekijät oli syrjäytetty oikeutetusta paikastaan yhteisössä, heistä oli tullut täysin tietämättömiä tyytymättömyytensä todellisista psykologisista syistä, eikä sosialismin haavekuva auttanut tämän ratkaisemisessa. (Mayo 1922b: 159–160, Rairdon 2008: 47–48.)

Demokratia perustui siten väärään olettamukseen, että ihmiset etsivät yksilöllistä nautintoa. Yhteiskunta ei kuitenkaan Mayon ajatuksissa ollut vain joukko itsekeskeisiä yksilöitä, vaan yhteisöön kuulumisen oli edellytys oman merkityksellisyyden löytämiseksi. Menestyäkseen yhteiskunta vaati sen jäsenten yhteisiä ponnisteluja, joihin osallistuminen oli sen jokaisen jäsenen velvollisuus. (Mayo 1922b, Rairdon 2008: 47, ks. luku 4.1.2.2. supra.) Niinpä Mayon mukaan ajatus siitä, että työntekijöiden ja -antajien välillä oli oltava vastakkainasettelua, oli pakkomielteisen ajattelun tulos. Keskinäisen harmonian saavuttamista estivät sekä työntekijöiden että työnantajien tunteet ja irrationaalisuus. (Mayo 1929, Rairdon 2008: 49.)

Kuten Mayo esitti tukijoilleen osana hahmottelemaansa tutkimusta, teollisessa tutkimuksessa tulisi keskittyä psykologiaan ja tutkijoiden olisi löydettävä tapahtuneen kehityksen vaikutus ja sen ilmenemismuodot yhteiskunnassa. Vastaavasti yhteiskunnan olisi annettava työntekijöille takaisin joltain osin oman työnsä kontrollointi ja mahdollisuus itsensä ilmaisemiseen työn kautta. Samanaikaisesti olisi varmistettava, että sekä yhteistyö että taito säilyvät teollisuudessa. Mayon mukaan tätä ei voitaisi saavuttaa ilman huomattavaa psykologisen tutkimuksen näkökulmaa, jota nykyinen käytännöllinen tutkimus kipeästi kaipasi. (Trahair 1984: 163.)

Mayo esitti, että kun työväenluokka ei pysty saavuttamaan itseilmaisua ja oman työnsä hallintaa, se korvaa sen kuvitellulla sosiaalisella tilanteella. Mayolle sosialismi on siten oire ja osoitus teollisen tutkimuksen tarpeesta. Demokratian vaihtoehdot kuten sosialismi ja syndikalismi ovat vain petollista haaveilua ja lumelääkettä demokratian ongelmiin. (Mayo 1923a, 1923b, Trahair 1984: 163–165).

Mayon ajatukset psykologian osuudesta teollisten konfliktien ratkaisemisessa yhdistyivät hänen *Industrial Australian and Mining Standardille* 1921 kirjoittamassa viidessä artikkelissa, jotka julkaistiin vähän ennen Mayon lähtöä Yhdysvaltoihin. Artikkeleissa Mayo esitti, että psykologinen tutkimus voisi paljastaa mielen terveyshäiriöt ja irrationaalisuudet, jotka aiheuttavat teollisuuden levottomuuksia. Vaikka terapeutin väliintulon luonne jäi epäselväksi, Mayo oli varma, että teolliset ja poliittiset ongelmat olivat ratkaistavissa soveltamalla psykologiaa. (Gillispie 1991: 99–100, Trahair 1984: 134, ks. Mayo 1922b, ks. luku 4.1.2.2 supra.)

Vaikka Mayon ajatukset olivat pitkälti lainattuja aikakauden suurien antropologien ja psykologien työstä, hän siirsi ne sujuvasti *eri kontekstiin*. Malinowskin ja Radcliffe-Brownin antropologisen tutkimuksen mukaisesti Mayo ymmärsi, että jokaisella ihmisellä oli ollut oma yksilöllinen tehtävä osana yhteiskuntaa, mitä teollistuminen oli häirinnyt. Se oli johtanut sosiaalisen yhteisön disintegraation, mikä johti irrationaaliseen käyttäytymiseen. (Rairdon 2008: 46, ks. Mayo 1929.)

Vastaavasti Charcotin ja Janetin työn perusteella Mayo tulkitsee yksilöiden henkilökohtaisten sopeutumishäiriöiden ja haaveilun yhteyttä pakkomielleiseen ajatteluun (Rairdon 2008: 46, ks. Mayo 1929). Siinä, missä haaveilu antaa syötettä keskittyneelle ajattelulle, se sallii ongelmien pohtimisen. Kuten Mayo uskoi, pohdiskelun ollessa pessimististä, se johtaa *hysteriaan* ja edelleen *sosiaalisiin levottomuuksiin* (ks. kuvio 10 supra). Teollistumiseen liittyvä sosiaalisen ympäristön hajoaminen oli seurausta hysteriasta. (Mayo 1922b: 159–160, Rairdon 2008: 46.) Laajalle levinnyt hysteria aiheutti työvoiman levottomuutta (Mayo 1923d).

Mayon ajatukset teollisesta hermoromahduksesta olivat hyvin houkuttelevia. Mayo yhdisti analogisesti maailmansodan jälkeisten hysteeristen potilaiden fyysiset ja emotionaaliset ongelmat teollisuudessa vallinneisiin levottomuuksiin. Mayo esitti, että työntekijöiden kokema tylsyys työssä johti vihamieliseen haaveiluun ja neurooseihin. (Gabor 2000, Rairdon 2008: 37–38.) Juuri ajatus siitä, että poliitikkojen sijaan ”terapeuttien” tuli parantaa työntekijöiden neuroosit, tekisi Mayosta erittäin houkuttelevan yhdysvaltalaisille liikemiehille ja yhteiskuntatieteilijöille. (Hoopes 2012: 135, Trahair 1984: 164.)

Mayon mukaan nykyaikainen psykologia voisi auttaa ymmärtämään demokratian ongelmia. Kuten Freud ja Jung osoittavat, tiedostamattomia irrationaalisia

pelkoja ja hysteriaa voidaan tutkia systemaattisesti. Nämä pelot voivat nousta ihmisten kontrolloidusta tietoisesta ajattelusta. Taitavat poliittiset puhujat stimuloivat yleisönsä emotionaalisia pelkoja kiinnittäen heidät sosiaaliin ja teollisiin ongelmiin, joihin he esittävät lopuksi ratkaisun. Mayon havaintojen mukaan poliitikot testaavat ajatuksiaan yleisöllä nähdäkseen, mitä reaktioita on mahdollista herättää. Mayo havainnollisti ajatuksiaan tarinalla huhusta, jossa sosialistihallituksen kerrottiin käyttävän keskiluokan säästöjä, mikä johti ryntäyksen paikalliseen pankkiin. (Trahair 1984: 97, ks. Mayo 1919a, 1923a, ks. luku 4.1.2.2 supra.)

Vaikka toiset saattoivat väittää, että paras tapa parantaa teollisuuden työoloja oli antaa työntekijöille mahdollisuus neuvotella työsuhteen ehdoista tukien ammattiliittoja ja edistää demokratiaa, Mayo oli päätenyt päinvastaiseen johtopäätökseen. Mayon analyysin mukaan työntekijöiden valtuuttaminen teollistumisen ongelmien ratkaisemiseksi olisi yhtä järkevää kuin kutsua koolle naapurikokous päättämään, kuinka lavantautia tulisi hoitaa. (Stewart 2010: 101, Trahair 1984: 230, ks. luku 4.1.2.2. supra.) Mayo mukaan työehtosopimusneuvotteluissa alkukantaiselle kinastelulle oli annettu pseudotieteellinen arvo (Mayo 1924b: 591).

Teollisuuden lakot ja demokratian poliittiset häiriöt eivät olleet siis rationaalisia yrityksiä parantaa työskentelyolosuhteita tai saavuttaa poliittisten ohjelmien hyväksyntää. Mayon mukaan ne olivat ilmauksia yksilöiden mielen manipuloiduista vääristymistä, joihin tuli kiinnittää erityistä huomiota poliittisten vaatimusten tai oireiden ilmentymien sijaan. (Gillispie 1991: 105, Mayo 1923b.) Mayon havaintojen mukaan äänestäjät toimivat turvallisten valintojen sijaan turvattomuuden ja emotionaalisten reaktioiden ohjaamana. Näin myöskään demokraattinen äänestys ei ilmaissut sosiaalista tahtoa, koska yhteiskunta oli polarisoitunut vihamielisiin leireihin, jotka eivät käyttäytyneet enää rationaalisesti. (Mayo 1922b.)

Mayo väitti, ettei yksilöiden rationaalisuus ollut luonnollinen mielentila, joskin normaali rationaalinen ajattelu oli saavutettavissa. Hänen mukaansa tehokas demokratia edellyttäisi jatkuvaa *poliittista koulutusta ja valaistunutta johtajuutta*. (Trahair 1984: 97, ks. Cullen 1992: 157, Mayo 1919a.) Mayo koki, että demokratia vahvisti niitä, joilla ei ollut aavistustakaan, mistä heidän ongelmansa kumpusivat. Sen sijaan, että se tarjosi minkäänlaista ratkaisua ongelmiin, se hyödynsi ihmis-massojen psykopatologista tilaa. Rappeutunut demokratia, kuten Mayo esitti, oli antisosiaalinen ja epäsiivistävä voima, joka voimisti ihmisten irrationaalisuutta. Mayo piti sitä rahvaanvaltana. (Trahair 1984: 221, Stewart 2010: 102.)

Mayolla oli ratkaisu vallitsevaan psykopatologisen tilan ongelmaan. Vaikka sanoma oli jokseenkin ankara ja epämiellyttävä työnantajille, Mayo esitti, että niin kauan kuin liiketoiminnan johtamisessa ei huomioida työn sosiaalisia motiiveja ja inhimillistä luonnetta, lakot ja muunlainen sabotaasi on tavanomainen seuraus ja

osa teollisuutta. Mayo esitti, että oikeanlaisella johtamisella ja menetelmillä teollisuus voisi kuitenkin kesyttää työntekijöiden keskuudessa vallitsevan levottomuuden. (Gillispie 1999: 91, Stewart 2010: 102.)

Siinä, missä kirkko ja kauppa-killat olivat olleet ennen luomassa harmonista yhteiseloa, nykymaailmassa *suuryrityksillä* olisi keskeinen tehtävä vallinneiden ongelmien ratkaisussa. Mayo suosi suuria yritysmonopoleja sosiaalisen harmonian edistämiseksi. Hänen mukaansa kilpailusta vapautetut johtajat ymmärtäisivät, että inhimilliset tekijät ovat yhtä tärkeitä kuin teollisten organisaatioiden muut seikat. Sen sijaan vapaiden markkinoiden ideologia vain lisäsi vastakkainasettelua ja sosiaalista jakautumista nykyaikaisessa yhteiskunnassa. Monopoliin taas olisi vaikea olla huomaamatta – älykkäästi käsiteltynä – että yhteiskunnallinen palvelu oli niiden päätehtävä. (Hoopes 2012, Mayo 1919a: 54–55, Stewart 2010: 102.)

Vaikka Mayon sanoma näyttäytyi työnantajille vaikeasti sulatettavana, se oli hyvin suotuista juuri suurimmille ja vaikutusvaltaisimmille yrityksille. Mayo näki, että niillä olisi paras mahdollisuus luoda uudelleen yhteinen sosiaalinen tarkoitus, jonka demokraattipoliitikot ovat tuhonneet. Suuryritys, joka vaati monien ammattien aktiivista yhteistyötä, vastaisi sellaista yhteistyöhakuista syndikalismia, jota hän oli ehdottanut aikaisemmin sosialistiselle pääministerille. Johtajien tulisi osoittaa työntekijöille vastaavanlaista älykästä yhteistyötä, jota he itse jo harjoittivat. (Mayo 1919a: 60, 72.) Koska yritysmonopoleja ja -oligopoleja oli kehitetty pisimmälle juuri Yhdysvalloissa, on loogista, että mies, joka tunsu suurten yritysten sosiaalisen toiminnan, menestyi lopulta juuri siellä. (Hoopes, 2012: 136.)

Jotta suuret monopolit pystyisivät hoitamaan työntekijöitä psykiatrisin keinoin, yhteiskunnan tuli kehittää uutta tieteenalaa – asianmukaista työpaikan psykologiaa. Tässä kohtaa itse itsensä nimittämä ”fysiologian ja psykologian professori” Mayo sopi hienosti kuvaan. Mayon ehdottaman teollisuuspsykologian tutkimusohjelman avulla hän voisi edistää ihmiskunnan tuntemusta itsestään. (Stewart 2010: 102.) Kuten Mayo kirjoitti 1924 Harper’s-sanomalehdessä, ”panokset eivät voisi olla kovempia”. Mayon mukaan toteutettava tutkimus antaisi vallan muuttaa yhteiskuntaa sekä torjua sen rappeutuminen: ”tämä ei suinkaan ole yksi tapa, vaan ainoa tapa pelastaa yhteiskunta” (mukaillen Mayo 1924b: 597).

Vaikka Mayon puheissa ja kirjoituksissa viitattiin kliinisiin tapauksiin ja pitkäaikaisiin tutkimuksiin teollisuuden työntekijöistä, hänen sanomansa ei perustunut *minkäänlaiseen tutkimukseen* teollisissa työpaikoissa. Tutkimustulosten puuttuessa Mayo haki päätelmilleen tukea viittaamalla tunnettuihin psykologeihin, kuten Piaget’iin ja Janetiin. Mutta kuten Cullen (1992) huomauttaa, kumpikaan heistä ei tutkinut omassa työssään työntekijöiden käyttäytymistä teollisessa yhteiskunnassa. Siinä, missä Piaget pohjusti työnsä pitkäaikaiseen tutkimukseen nuorten ja

lasten parissa, Janetin työ pohjautui vuosikymmenien neurologisiin havaintoihin mielenterveyslaitoksissa. (Cullen 1992: 71–72.) Koko uransa ajan Mayo kuitenkin sovelsi heidän ajatuksiaan sujuvasti tieteenaloista riippumatta.

Vaikka Mayo ihaili Freudin oivalluksia yksittäisissä tapauksissa ja oli samaa mieltä siitä, että pakkomielteet olivat toistuvia oireita, jotka estivät yksilön kasvua, Mayo löysi suuremman yhteyden Janetin ajatuksista. Vaikka Mayon konsepti mielen alitajunnasta oli paljolti velkaa Freudille, häntä hämmästytti tämän sokeus ryhmän merkityksestä yksilölle. Mayolle aktiiviset ihmissuhteet näyttäytyivät yksilön vahvimpana intohimona. (Trahair 1984: 274, ks. Stewart 2010: 103.)

Mayon teorian keskiössä häiriintyneestä mielentilasta oli ajatukset pakkomielteisestä ajattelusta, jotka seurasivat Janetin psykologiaa. Toisin kuin muut psykologit, Mayo ei hyödyntänyt teoriassaan näkemystä, että kova työnteke olisi ratkaisu ahdistuksen lieventämiseen tai mahdollisuus paeta epämiellyttäviä ajatuksia. Sen sijaan ajatus työn välttämisestä puolustautumiskeinona antaa viitteitä Mayon henkilökohtaisesta ajatuskulusta, kokemuksista ja persoonasta. (Zaleznik 1984: 11.)

Merkittävä huomio Mayon sanomassa on, että koko hänen Yhdysvalloissa viettämänsä ajanjakson 1922–1947 Mayo piti vakaumuksellisesti kiinni teollisuuspsykologian ja sivilisaation kohtaloa käsittelevistä doktriineistaan. Vaikka hänen voidaan nähdä sitoutuneen niihin jopa fanaattisesti, Mayon johtamisfilosofiassa heijastuu ennen kaikkea vallinneen ajan älyllisten trendien ja muotien vaikutus.

Siinä, missä Mayo puhui länsimaisen sivilisaation tuhosta, Oswald Spengler oli tehnyt synkän ennustuksen maailman tulevaisuudesta jo 1917 teoksessaan *The Decline of the West*. Nykyaikaisen yhteiskunnan psykologisten häiriöiden analyysin – ja itse anomian käsitteen – Mayo lainasi suoraan Émile Durkheimilta. (Stewart, 2010: 102–103, ks. Dingley 1997.) Juuri Durkheimin anomiaa Mayo löysi uuden reseptin teolliselle solidaarisuudelle (Wren 1994: 171). Vastaavasti integroidusta sosiaalisesta kokonaisuudesta ja sille ominaisesta pakotetusta ja spontaanista yhteistyötä puhuivat Iso-Britanniassa vuosisadan vaihteessa idealistiset filosofit, kuten Johann Gottlieb Fichte ja T. H. Green (Stewart, 2010: 103, ks. luku 4.1.2.2 supra). Mayon ylenkatse rahvasta kohtaan ja huoli nihilismin kriisistä ovat taas liitettävissä Friedrich Nietzchen ajatuksiin (Emt: 103).

Kiinnostus työläisten vaikeaan mieleen oli myös aikakauden ominainen piirre (ks. esim. Williams 1920). Mutta ehkäpä kaikista suurin vaikutus Mayon sanomaan oli sosiologi *Vilfredo Pareto*. Häneltä Mayon voidaan katsoa lainanneen ajatuksen, että ihmisiä motivoi sekä poliittisessa että taloudellisessa elämässä järjen sijaan tunteet, joita he puolustavat pseudoloogisilla uskomusjärjestelmillä. Erityisesti Mayo omaksui Pareton ajatuksen siitä, että eliitin tehtävä oli ylläpitää tasapainoa

kaikkien yhteiskunnassa vaikuttavien irrationaalisten voimien keskuudessa. Niin kauan, kun he pystyvät niin tekemään, yhteiskunta välttyy vallankumoukselta. (Stewart 2010: 103, ks. Pareto, 1935.) Mayon esittämät ajatukset vastasivat hyvin Yhdysvaltojen edistysmielisten ajatuksia siitä, että nousevan keskiluokan on otettava keskeinen rooli nykymuotoisessa yhteiskunnassa (Gillispie 1991: 98–99).

Kaiken kaikkiaan Mayon jo varhaisessa vaiheessa muodostunut sanoma seurasi pitkälti aikakautensa trendejä ollen lisäksi monilta osin vain lainattua aikakauden – ja sitä menneiden vuosien – suurilta ajatteliijoilta (Stewart 2010: 104). Mayo ei siten itse ollut aikakauden suurin ajattelijaj, mutta hän oli lukenut ja omaksunut aikakauden suurten ajattelijoiden teokset (Cullen 1992). Siitä huolimatta Mayo ei kuitenkaan ymmärtänyt kaikkea lainaamaansa, minkä mm. hänen Durkheimilta omaksumat ajatukset osoittavat (Dingley 1997).

4.1.3.2 Mayon akateeminen nimitys ja sen tausta

Kun Wharton Schoolin dekaani Willits haki Rumlin tukemana LSRM-säätiöltä apurahaa Mayon tutkija-aseman rahoittamiseksi, heidän suunnitelmansa liittivät Mayon pian joihinkin Yhdysvaltojen politiikan suurimpiin nimiin (Hoopes 2012, Trahair 1984: 157). Siinä, missä Mayon sanoma oli juuri sitä, mitä tutkimusta rahoittavat tahot halusivat kuulla, hän oli oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Mayon kirjallisesta tutkimuslonteosta ja Rumlin lobbausyrityksistä huolimatta säätiön edunvalvojat epäivät Rumlin pyynnön Mayon rahoitukselle (Hoopes 2012: 138). Kiinnostuksen puutteen sijaan kieltäytyminen johtui säätiön kesken olevasta uudelleenorganisoinnista. Vaikka LSRM-säätiön edunvalvojat olivat hyväksyneet Rumlin ehdotuksen, he eivät olleet vielä vakuuttuneita Rumlin suunnitelmista muuttaa hyväntekeväisyyden kohdetta yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen rahoittamiseen. (Cullen 1992: 4–5, 146–148, Gillispie 1991: 103.)

Säätiön edunvalvojat näkivät Mayon työn myös vaarallisen poliittisena. Heidän muistissaan oli Rockefellerin omistaman Colorado Fuel and Iron -yhtiön lakkojen aiheuttama negatiivinen julkisuus 1914, jolloin moni sai surmansa ns. Ludlow’n verilöylyn tapahtumissa. (Cullen 1992: 4–5, ks. Gitelman 1988, ks. luku 4.1.5.1. infra.) Näin säätiö pyrki pitämään etäisyyttä hankkeisiin, jotka saatettiin nähdä avoimen poliittisina ja vahingoittavan Rockefellerin mainetta (Gillispie 1991: 103).

John D. Rockefeller Jr:n henkilökohtainen omaisuus oli kuitenkin eri asia kuin säätiön. Ludlow’n tapahtumien jälkeen hän oli erityisen kiinnostunut työsuhteiden parantamisesta. Sen lisäksi, että hän kannusti yrityksiään impletoimaan työntekijöiden edustussuunnitelmaa, hän rahoitti henkilöstötutkimusta ja sen parissa

toimivia instituutioita – myös PRF:ää. (Gillispie 1991: 103.) Rockefeller pyrki muuttamaan julkista imagoaan ryöstöparonin pojasta teolliseksi valtiomieheksi ja edistysmieliseksi hyvän tekijäksi. Säätiön kielteisen päätöksen jälkeen Rumlin tapaamaan suoraan John D. Rockefeller Jr.:ia. Rumlin kertoi hänelle, että Mayon läsnäolo antoi epätavallisen mahdollisuuden psykologiselle tutkimukselle liikemiesten kanssa. Sen lisäksi, että työ oli jo käynnissä Whartonin Schoolissa, sen jatkamiseksi tarvittaisiin vain 3000 dollaria. (Trahair 1984: 166.)

Rumlin ehdotti, että jos Mayo onnistui saamaan tuloksia puolen vuoden aikana, rahoitusta tulisi jatkaa kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi vuosittaisella 10 000 dollarin tuella. Rockefeller lupautui tukemaan henkilökohtaisesti Mayon työskentelyä. Näin Rumlin avustuksella Mayo sai rahoituksen työskennellä Pennsylvanian yliopistolla – vain kuusi kuukautta Yhdysvaltoihin saapumisensa jälkeen. (Gillispie 1991: 102, Hoopes 2012: 138, Rairdon 2008: 37, Trahair 1984: 143, 166.) Kuten Mayo kuvasi tapahtunutta vaimolleen:

”Olemme maailman rikkaimman miehen rinnalla, joka on uskonnollinen ja kiinnostunut sekä sosiaalisista että teollisista tutkimuksista” (mukaillen Mayo, viitattu Trahair, 1984: 166).

Niin Rockefellerit kuin muut valtaa pitävät, jotka Mayo kohtasi matkallaan koillis-Yhdysvalloissa, pitivät kuulemastaan. He olivat yhtä kiinnostuneita kuin Mayo välttämään teollisuuden levottomuudet. He jakoivat myös Mayon käsitykset bolševikeista, eikä heillä ollut syytä ajatella, miksi yritysmonopoli olisi niin huono asia kuin oli saatettu mieltää. (Stewart 2010: 104.)

Mayon asemaa Yhdysvaltojen eliitin keskuudessa edesauttoi liikemiesten tuen ohella paitsi Rockefeller-säätiön huomattava taloudellinen tuki, myös Mayon saama syvä myönteisyys teollisuuden ongelmien psykologiselle ja sosiaaliselle selitykselle sekä psykiatreilta saatu kunnioitus hänen kliinisistä taidoistaan. Merkittävällä kyvyllään integroida eri tieteenalojen ajatuksia Mayo sai rahoittajat tukemaan tutkimustaan ja vakiinnutti asemansa pian maan johtavana psykologina. (Trahair 1984: 17.) Vastaavasti liike-elämän yhteisössä Mayosta muovautui sankari, joka väitti pystyvänsä luomaan ja ylläpitämään sosiaalista järjestystä epäjärjestyneessä yhteiskunnassa tieteellisen havainnoinnin nimissä – ilman poliittista agendaa ja palvelen yksityisen eliitin etua (Cullen 1992: 9).

Erityisesti sosiaalisen kontrolloinnin lupaus viehätti liike-elämän johtajia, jotka omaksuivat tervetulleen käsityksen siitä, että levottomuudet johtuivat työpaikan olosuhteiden sijaan työntekijöiden mielistä. Mayon ja Rumlin huoli sosiaalisen yhteenkuuluvuuden puutteesta puhutteli taas yhteiskuntatieteilijöitä, jotka liittyivät vaatimukseen uudenlaisesta johtamisen ja hallinnon ideologiasta. Siinä, missä

vallinnut johtamistyyli jätti inhimillisten ongelmien ratkaisemisen vain intuitiiviselle tasolle, he uskoivat ajatukseen, että ihmissuhteiden tiede olisi avain ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseen ja kontrollointiin. Näin sekä johdon huoli työsuhteista että akateemikkojen huoli ihmisten käyttäytymisestä nykyaikaisessa teollisuusyhteiskunnassa loi yhteisen perustan, joka tuki Mayon ajatuksia ja ihmissuhdekoulukunnan kehittymistä. (Cullen 1992: 7, ks. Mayo 1941b.)

Kuten Cullen (1992) huomauttaa, huoli sosiaalisesta järjestyksestä ja harmoniasta ilmeni yhtä usein akateemisissa kuin liike-elämän julkaisuissa, joissa painotettiin, ettei ongelmat suinkaan johtuneet teollisesta koneistosta, vaan yhteiskunnan epäonnistumisesta sopeutua teollisessa yhteiskunnassa tapahtuneeseen muutokseen (ks. Mayo 1919a, 1933). Tämä vakuutti liike-elämän eliitin siitä, ettei yhteiskunnalliset uudistajat olleet heidän toimintaansa rajoittavia sosialisteja. Se avasi teollisuuslaitokset yhteiskuntatieteellisille tutkimuksille ja areenoiksi, joissa kehitettiin uusia menetelmiä työsuhteiden hallitsemiseksi. (Cullen 1992: 9–10.)

Vaikka Mayo oli mielissään saamastaan työstä ja palkasta, jolla hän elättäisi perheensä puolen vuoden ajan, takuuta työn jatkuvuudesta ei ollut, ellei Mayo pystyisi osoittamaan psykologisten ideoidensa käytännön arvoa teollisuuden ongelmiin. Kun Mayo joutui eroamaan Queenslandin yliopistosta hylätyn sapattivapaahakemuksen takia, Mayon tulevaisuus oli epävarmempi kuin koskaan (Trahair 1984: 171). Se loi Mayolle paineita saada pikaista menestystä miellyttääkseen rahoittajiin. Tästä syystä Mayo ei korjannut virheellisiä käsityksiä taustastaan, vaan antoi kaikkien ymmärtää, että hän oli tehnyt Australiassa laajamittaista teollista tutkimusta. Lisäksi Washingtonissa ja New Yorkissa Mayo tunnettiin virheellisesti joko psykologian lääkärinä tai professorina, mitä Mayo ei vaivautunut korjaamaan.

Rahoituksen rakenteella oli merkittävä vaikutus Mayon tutkimustyyliin. Vaikka Ruml lupasi epävirallisesti, että rahoitus jatkui niin kauan kuin tutkimus edistyy, viralliset viestit olivat pessimistisempiä. Niiden mukaan rahoitus jatkui siihen asti, kunnes Mayo löytäisi vaihtoehtoisen tukilähteen. Yliopiston, LSRM-säätiön ja Rockefellerin kiista Mayon tutkimustyön kulujen maksamisesta teki Mayon epävarmaksi. Mayoa varjostaneen riittämättömyyden tunteen ohella tilanne loi vuosia jatkuneen pelon, että hän voisi jäädä koska tahansa ilman tukea, jos hänen tukijansa huomaisivat hänen olevan huijari. (Gillispie 1991: 103.)

Mayon huoli tulevaisuudesta oli kuitenkin turha. Muutamassa vuodessa hän tulisi tunnetuksi sekä ajatuksistaan että tutkimuksistaan teollisen psykologian parissa, minkä ansiosta hän pääsi työskentelemään Harvardin yliopistoon. Mayon teollisen tutkimuksen ja julkaisujen ohella hänen luomat henkilökohtaiset yhteydet, julkiset puheet, epäviralliset keskustelut ja kliiniset tapaukset edistivät hänen asemaa ja auktoritaarista nousua Yhdysvaltojen akateemisessa ympäristössä. (Trahair 1984:

171.) Vaikkei Mayon esittämille ajatuksille ollut tieteellistä perustaa, hän sai niille tukea liike-elämästä ja akateemisesta maailmasta. Monien nykyajan yhteiskuntatieteilijöiden tavoin Mayo lupasi, että hänen luoma tieteellinen tieto voisi edesauttaa saamaan suostumuksen hallinnalle niiltä, joilla taloudellista valtaa ei ollut, osoittaen hallinnan niille, joilla taloudellista valtaa oli. (Cullen 1992: 12.)

4.1.4 Mayon tieteellinen tutkimustyö 1923–1929

Kuten Cullen (1992) esittää, sekä Mayo että Rumml tunnistivat heikon asemansa. Uuden todistamattoman tieteenalan edustajana Mayo oli tietoinen paitsi eristyksestään tavanomaisesta tiedemaailmasta, myös siitä, että hänen tuli pönkittää asiantuntija-asemaansa akateemisen maailman ulkopuolella. Siksi yhteiskuntatiede – toisin kuin perinteisemmät tieteenalat – joutui kehittymään suhteessa sekä yksityiseen että julkiseen valtaan. Yhteiskuntatieteen perustassa oli yhteisymmärrys, ettei sen asiantuntemusta käytettäisi häiritsemään liike-elämän tärkeinä pitämiä arvoja. Yhteiskuntatieteet eivät edustaneet yleisiä arvoja, vaan objektiivisten havaintojen sijaan merkityksiä haettiin osana tiettyjä päämääriä. Sen kehitys oli henkilökeskeistä ja intohimoista, eikä niinkään objektiivista. (Cullen 1992: 11–12.)

Mayon tutkimusohjelma Philadelphiassa kävi läpi sopeutumisen ja mukautumisen prosessin toisinaan vihamielisessä ja epäilevässä ympäristössä. Gillispie (1991) esittää, että kaikessa Mayon työssä oli jatkuva jännite. Tämän muodosti toisaalta Mayon halu tehdä perustavanlaatuisia tutkimusta, joka loisi pohjan hänen yhteiskuntateorioilleen, ja toisaalta tarve saada konkreettisia tuloksia, jotka saisivat suosiota työnantajilta, jotka olivat päästäneet Mayon tutkimaan työntekijöitään. Mayon suurin haaste oli tasapainottaa tutkimusohjelman teoreettiset ja käytännölliset vaatimukset. (Gillispie 1991: 104.)

Näistä lähtökohdista Mayo aloitti tutkimustyönsä Whartonin teollisen tutkimuksen osastossa maaliskuussa 1923. Kunniահimoisen tutkimussuunnitelman sijaan Rumml oli muotoillut Mayolle maltillisemman tutkimusagendan:

Tutki paikallista tilannetta selvittääksesi, missä määrin yhteistyökykyiset työnantajat ovat valmiita osallistumaan psykiatriseen tutkimukseen, ja laatiaksesi tutkimusohjelman, joka perustuu saatavilla oleviin laboratorioresursseihin (mukaillen Rumml, viitattu Cullen 1992: 150).

Asetuttuaan Philadelphiaan Mayo pohti, kuinka hän voisi täydentää ajatuksiaan teollisesta psykiatriasta – tai kuten Mayo sitä kutsui, psykopatologiasta. Mayon käyttämä termi psykopatologia osoitti hänen pyrkimyksensä mukautua vallitseviin olosuhteisiin. Termi edusti institutionaalisten mielenterveyspotilaiden psykoosien

sijaan mielenterveys- ja käyttäytymisongelmien lievempiä hoitomuotoja, joita voitiin havaita koko väestössä. Uusi eurooppalainen psykologia ja Yhdysvalloissa kasvanut mielenterveysliike korostivat, että mielenterveysongelmia saattoi esiintyä kaikkialla yhteiskunnassa. Freudilaiset ajatukset olivat saaneet yhä vankempaa kannatusta 1920-luvun Yhdysvalloissa, kun psykiatrit ja psykologit määrittivät yhteiskunnasta uusia sosiaalisia alueita, joissa mielenterveyden hoitoa vaadittiin. Niinpä viittaamalla psykopatologiaan, Mayo sijoitti työnsä laajempaan viitekehykseen. (Gillispie 1991: 104, ks. Rothman 1980.)

Kun Willits oli pyytänyt Mayoa esittämään, kuinka hän toteuttaisi tutkimuksen, Mayo vastasi olleensa tottunut mukauttamaan keinonsa vallitsevaan tilanteeseen. Tutkimuksen perusajatus oli, että Mayo viettäisi muutaman viikon työntekijöiden keskuudessa pyrkien keskustelemaan heidän kanssaan. Kun Mayo olisi saavuttanut heidän luottamuksensa, hän tekisi assosiaatiotestejä pienelle, yhdessä työskentelevälle ryhmälle. Analysoimalla heidän haaveilunsa, unelmansa ja henkilöhistorian Mayo uskoi pystyvän vertaamaan heidän mielentilansa kehittymistä suhteessa heidän elämänasenteeseensa. Sen sijaan, että Mayo olisi pyrkinyt tunnistamaan henkisesti poikkeavia työntekijöitä, hän pyrki soveltamaan psykopatologisia tutkimusmenetelmiä normaaleihin ihmisiin – pyrkien tunnistamaan poikkeavuudet heidän ajatuksissaan ja käyttäytymisessään. (Trahair 1984: 164.)

Mayo kohtasi kuitenkin pian ongelmia tutkimustavoitteiden saavuttamisessa (Cullen 1992). Jälkeenpäin voidaan todeta, että Mayon lähestymistapa oli liian kankea. Se ei huomioinut työn organisoinnin ongelmia, saati työnantajien erityisiä vaikeuksia, mikä herätti epäilyksiä sekä työnantajien että työntekijöiden keskuudessa (Trahair 1984: 171). Mayolla oli hankaluuksia tasapainottaa teoreettista sitoutumistaan ja osoittaa kritiikkiä myös työnantajille, joiden tehtäseen pääseminen oli hänen tutkimuksensa kannalta ensisijaisen tärkeää (Gillispie 1991: 105).

4.1.4.1 Mayon ajatukset teollisesta psykopatologiasta

Mayo käytti uransa alkuvuosina psykologisia käsitteitään ymmärtääkseen erityisesti yhteiskunnan poliittisia ongelmia (Trahair 1984). Niin ikään hän uskoi psykologian tarjoavan apua myös teollisten tilanteiden ymmärtämiseen. Mayon kokemukset mielenhäiriöistä kärsivien potilaiden kanssa vaikuttivat hänen työhönsä ja johtopäätöksiin teollisuuden ongelmista (Rairdon 2008: 80). Kuten Mayon artikkeli *ihmisen käyttäytymisen irrationaalisesta tekijästä* osoittaa, Mayon psykologiset ajatukset esimerkkeineen oli johdettu Mayon kliinisestä hoitotyöstä mm. ensimmäisen maailmansodan sotilaiden parissa (ks. esim. Mayo 1923d, ks. luku 4.1.3.1 supra). Esimerkiksi Rairdon (2008) kuvaa Mayon psykopatologisia ajatuksia oivallisesti juuri teollisessa kontekstissa.

Kuten Mayo (1923d) esitti, väsymys sekä henkinen ja fyysinen stressi estivät sotilaita pääsemästä irti ahdistuksensa aiheuttamasta mielentilasta. He joutuivat kestämään sietämättömyyttä, kunnes neuroosit pakottivat hakeutumaan hoitoon. Mayo uskoi, että myös työntekijöiden oireilla, kuten irrationaalisella ja sopeutumattomalla käytöksellä, oli vastaavanlainen yhteys kuin sodasta palanneilla sotilailta ja heidän oireillaan. Mutta toisin kuin sotilas, joka ei voinut lähteä taistelukentällä, työntekijä saattoi jättää työpaikkansa. Näin työvoiman vaihtuvuus näyttyi Mayolle vastaavanlaisena oireena neuroottisesta hermoromahduksesta, josta sodasta palanneet sotilaat kärsivät. (Rairdon 2008: 45, Mayo 1923d.)

Näiden ajatusten mukaisesti Mayo esitti, että työntekijöiden hankalalle käytökselle oli aina syy. Lakot ja suuri vaihtuvuus olivat pääasiassa teollisuuden sosiaalisia, kroonisia ja akuutteja sairauksia. (Mayo 1923d, Rairdon 2008: 45, Stewart 2010.) Tässä suhteessa Mayon ajatukset irrationaalisuudesta ja haitallisesta haaveilusta, jotka rakentuivat hänen teorioihinsa neljästä mielentilasta ja henkisestä kehityksestä, auttoivat Mayo ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä teollisessa yhteiskunnassa. (Rairdon 2008: 80, ks. kuvio 10 supra.)

Artikkelissaan *Revery and Industrial Fatigue* Mayo (1924e) laajensi ajatustaan haaveilusta liittäen sen osaksi *väsymystä*. Mayon mukaan työntekijöiden haaveilu oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikutti tuottavuuteen. Tästä syystä pyrkimykset parantaa tuottavuutta eivät olleet tehokkaita, ellei osana niitä huomioitu työntekijöiden asenteita. (Mayo 1924e, Rairdon 2008: 44.) Mayo esitti, että väsymyksen kasvaessa työntekijöiden moraali ja tuottavuus laski, minkä myötä myös työvoiman vaihtuvuus kasvoi (Mayo 1923d, 1929). Siinä, missä tehokkuuden parantaminen liittyi tiiviisti työntekijöiden asenteisiin, se oli ennen kaikkea johtamisen tehtävä (Rairdon 2008: 80, ks. luku 4.1.4.2. infra).

Mayo tunnisti, että *työvoiman vaihtuvuus* oli kustannuksia nostava tuotantotekijä, koska uusien työntekijöiden piti antaa totuttautua uuteen työpaikkaan. Koska työvoiman vaihtuvuuden ongelmaa ei voitu taylorismin tapaan ratkaista etsimällä organisaatioon vain ns. ensiluokkaisia työntekijöitä, tehtaiden korkean vaihtuvuuden syyt oli johdettavissa työskentelyolosuhteista johtuvaan työntekijöiden tyytymättömyyteen. (Mayo 1923d, Rairdon 2008: 48.)

Ongelma oli myös työn *yksitoikkoisuus*, joka oli seurausta työn mekaanisen kompleksisuuden lisääntymisestä työntekijöiden mentaalisen haastamisen sijaan. Kun tekeminen siirtyi ihmisiltä koneille, työntekijöiltä vaadittiin nopeampaa työskentelyä, mutta heiltä vietiin työn oma-aloitteisuus. Tämä kehitys johti työn yksitoikkoisuuteen. (Mayo 1929, Rairdon 2008: 47, ks. Mayo 1930a, 1930d, 1931b.)

Suurten teollisuuskaupunkien työntekijät olivat eristäytyneet tärkeistä sosiaalisista kontakteistaan, jotka olivat ennen luoneet sosiaalisen turvaverkon, eikä kasvanut työn yksitoikkoisuus kyennyt ylläpitämään työntekijöiden mielenkiintoa työhön. Toistuva ja yksinkertainen työsuoritus johti fysiologisen väsymyksen ohella henkiseen väsymykseen. Työn vaatima vähäinen huomio jätti aikaa myös pessimistiselle haaveilulle, johon väsymys edelleen altisti. Se johti ennen pitkään moraaliin laskuun ja työvoiman levottomuuteen. (Mayo 1923d, 1929, Rairdon 2008: 45, 47, 49–50, 80, ks. myös Mayo 1930a, 1930d, 1931b, ks. luku 4.1.4.2. infra.)

Mayon tarjoama ratkaisu oli *lepotauoissa*. Ne hajottaisivat pessimistiset haaveet ja lievittäisivät työn yksitoikkoisuutta ja siitä aiheutunutta väsymystä, mikä johtaa moraalin nousuun ja työvoiman vaihtuvuuden laskuun. (Mayo 1923d, Rairdon 2008: 45, 80.) Lepotaukojen positiiviset vaikutukset johtuivat yhtä lailla henkisesti kuin fyysisestä keskeytyksestä (Mayo 1929). Mayo uskoi, että työvoiman levottomuuden taustalla ei ollut työntekijöiden ja johdon välinen vastakkainasettelu, vaan sopimattomat työskentelyolosuhteet (Mayo 1933, Rairdon 2008: 81).

4.1.4.2 Mayon teollisuustutkimukset Philadelphiassa

C.H. Masland & Sons:

Wharton Schoolin dekaani Willitsin suhteiden avulla Mayo pääsi aloittamaan tutkimustyönsä maaliskuussa 1923 Philadelphialaisessa C.H. Masland & Sons -tekstiilitehtaassa, perheyriyksessä, joka työllisti yli tuhat henkeä. Koska Philadelphia oli merkittävä tekstiilituotteiden valmistusalue, tekstiiliteollisuus näytti sopivalta paikalta aloittaa. (Cullen 1992: 150–151, Hoopes 2012: 139.) Tekstiilitehtaiden äänekkkäät olosuhteet tukivat myös Mayon muodostamaa ajatusta, että tehdasolosuhteet aiheuttavat vastaavanlaisia posttraumaattisia stressihäiriöitä kuin sotaneurooseista ja mielenterveysongelmista kärsivillä oli (Hoopes 2012: 139).

Lähestymistavassaan Mayo oletti, että tehtaast olivat kuin sairaaloita, jotka hoitivat sotapsykoosista kärsiviä sotilaita, joiden poikkeavia asenteita elämään oli tutkittava niiltä osin, kun ne vaikuttivat yhteistyöhön. Mayo oletti, että työntekijöiden ärtyneisyys, masennus ja muut irrationaaliset ilmentymät vaikuttivat työhön. Monien yksilöiden kohdalla ne saatettiin sivuuttaa, mutta ryhmässä ne kasaantuivat, häiriten työskentelyä. (Mayo, viitattu Trahair 1984.)

Jotta voitaisiin määrittää, missä määrin sosiaalinen ja teollinen organisaatio on vaikuttanut yksilöiden mielenterveyteen, Mayon tutkimusagendalla oli teollisuudessa esiintyvien irrationaalisuuksien ja niiden seurauksien selvittäminen (Mayo,

viitattu Trahair 1984: 172). Jotta Mayo pystyisi tutkimaan mainittuja irrationaalisuuksia ja poistamaan työntekijöillä ilmeneviä pelkotiloja, osa tehtaasta tulisi muuntaa psykopatologiselle tutkimukselle soveltuvaksi. Näin Mayo voisi kerätä tietoa työntekijöiden henkisistä ongelmista ja kehittää ratkaisuja vallitsevaan teollisuuden ongelmaan. (Trahair 1984: 172.)

Mayo lähestyi tehtaan työntekijöitä kuin potilaita tarjoten heille psykiatrisia palvelujaan – aivan kuten Matthewsonin klinikalla. Tehtävä oli kuitenkin hankala. Vain harvat työntekijät kääntyivät Mayon terapeuttien palveluiden puoleen. (Stewart 2010: 103.) Ammattiliittoon kuuluvat työntekijät kieltäytyivät keskustelemasta ongelmistaan, saati mielensä ajatuksista Mayolle (Gillispie 1991: 105).

Mayon tutkimuskohteena ollut tehdas oli tunnettu omistajien ja työntekijöiden välisestä katkeruudesta, joka oli johtanut työsulkuun 1921 (Cullen 1992: 151). Masland vastusti ankarasti ammattiliittoja, ja esti kaikki yritykset organisoida työläisten sosiaalista elämää (Rairdon 2008: 38). Mayo kritisoi työnantajia siitä, että he olivat lannistaneet tehtaan sosiaaliset organisaatiot (Gillispie 1991: 105). Vaikka työntekijät saattoivat olla kiinnostuneita Mayon ajatuksista, he epäilivät Mayoä työnantajan vakoojaksi, joka pyrki edistämään työnantajan etua. Tämä huolestutti Mayoä. Jos tästä ilmoitettaisiin eteenpäin, niin Rockefellerin rahoitus, samoin kuin työ Pennsylvanian yliopistossa, varmasti loppuisi. (Trahair 1984: 173.)

Vaikka Mayo oli saanut varatoimitusjohtajalta luvan keskustella työntekijöiden kanssa, toimitusjohtaja Masland ei pitänyt päätöksestä, joka oli tehty ilman hänen suostumustaan. Näin ollen lupa peruttiin. Masland näki, että Mayon läsnäolo häiritsi tehtaan johtamiseen vaadittavaa kurinalaisuutta. (Cullen 1992: 151.) Sen ohella, että työnantajat arvostelivat Mayon tekniikoita, hän ei myöskään onnistunut vakuuttamaan työnantajia siitä, että italialaistaustaisten siirtotyöläisten ja ammattitaitoisten yhdysvaltalaisen työläisten välinen vastakkainasettelu pahensi työsuhteita (Rairdon 2008: 38). Mayon mukaan yhtiö vain pahensi entisestään työntekijöiden välisiä suhteita, jos se jatkaisi välinpitämätöntä asennettaan ammattiliittoihin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin työssä. (Trahair 1984: 173.)

Pian Mayo ajettiin pois koko hankkeesta. Hän jäi ilman tarvittavia tutkimustuloksia. Sen lisäksi, että hänen toimintansa oli herättänyt vastustusta yrityksen johdossa, Mayo oli loukannut naispuolista työntekijää lainatessaan hänelle seksuaalisuuteen liittyvän kirjan siinä toivossa, että se auttaisi naista tämän tietämättömyydessä omasta fysiologiastaan. (Mayo 1923c, viitattu Stewart 2010: 106.) Mayon ensimmäinen teollinen tutkimusyritys päättyi siten huonosti ja hän näytti olleen vieraantunut sekä työntekijöistä että työnantajista. Mayon mukaan hän ei ollut kuitenkaan saanut tarpeeksi aikaa menestyäkseen. Hänen täytyi löytää toinen tapa ja paikka lähestyä teollista psykopatologiaa.

Collins & Aikman:

Seuraavaksi Mayolle aukesi mahdollisuus Collins & Aikman -yhtiössä, jonka johtaja halusi Mayon kehittävän aikakaudella suosittuja psykologisia testejä työvoiman vaihtuvuuden vähentämiseksi ja rekrytoitavien valitsemiseksi (vrt. Taylor 1913). Vaikka Mayon mielestä testit olivat liian yksinkertaisia, koska ne eivät huomioineet psykiatrasta ulottuvuutta, saati työntekijän kokonaistilannetta, hän ei halunnut luopua teollisen tutkimuksen mahdollisuudesta. Niinpä Mayo yritti yhdistää tutkimuksessa sekä omat että tehtaan työnantajan intressit. Mayo ilmoitti tekevänsä testin, mutta korosti ponnekkaasti, että työvoiman vaihtuvuus johtui muista tekijöistä kuin heikosti valitusta työvoimasta. Mayo osoitti syiksi sen sijaan huonot työskentelyolosuhteet, yötyön vastenmielisyyden ja erityisesti psykiatriset häiriöt. (Gillispie 1991: 106, Mayo: 1923d: 120–121, 125.)

Mayo liitti työssä esiintyneet ongelmat työntekijöiden häiriintyneeseen mielentilaan, joka esti heitä suoriutumasta keskittyneesti tehtävistään. Mayon parannuskeino oli luoda kontakti työntekijään ja antaa hänelle tunne, ettei hän ole yksin, vaan osa sosiaalista yhteisöä. Mayo uskoi, että työpaikan luoma eristys tuotti ahdistuksen oireita, kuten toivottomuutta, uupumusta ja ikävystymistä – ts. anomiaa. (Zaleznik 1984: 3.) Tehtaan johtaja kuitenkin hylkäsi Mayon ajatukset ja Mayo joutui luopumaan tutkimuksesta. Yhtiö kääntyi testin tekemisessä toisen teollisuuspsykologin puoleen. (Gillispie 1991: 106, Mayo: 1923d: 120–121, 125.)

Continental Mills:

Kahden lyhyeen päättyneen hankkeen jälkeen Mayolle aukesi mahdollisuus Continental Mills -tekstiilitehtaassa, jossa hän aloitti lupaavan tutkimustyön lepoaikojen hyödyntämisestä (Stewart 2010: 106). Osaltaan menestystä tuki, että tehtaalla oli erityinen ongelma Mayolle tutkittavaksi. Tehtaan kehruuosasto kärsi mittavasta työvoiman vaihtuvuudesta suhteessa muihin osastoihin. Kehruuosaston vaihtuvuus oli säilynyt korkealla siitä huolimatta, että tehtaassa oli otettu käyttöön lukuisia parannuskeinoja, kuten bonuspalkkaus, sairaslomaraha, säästämismahdollisuus ja muita työntekijöiden etuisuuksia. (Cullen 1992: 151, Gillispie 1991: 106, Mayo 1923d, 1929, Trahair 1984: 174, ks. Rairdon 2006: iv, 38, 50.) Tehdas oli pakotettu palkkaamaan osastolle vuosittain jopa 100 uutta työntekijää, jotta se kykeni ylläpitämään 40 henkilön työvoiman (Mayo 1929, Mayo & Lombard 1944).

Tapauksesta tuli Mayon ensimmäinen tutkimus teollisesta hermoromahduksesta ja hän onnistui saamaan tasapainon teoreettisten ja käytännön huolenaiheiden välille (Gillispie 1991: 106, Trahair 1984: 174, ks. Mayo 1923d, 1929). Mayo lähestyi tutkimusta korostaen lääketieteellisten näkökulmien ohella myös antropologista lähestymistapaa. Sen lisäksi, että Mayo keräsi dataa työntekijöiden verenpaineesta

ja teki havaintoja niiden poikkeamista, hän kuunteli työntekijöiden keskusteluja lounastauoilla. (Hoopes 2012: 139, Mayo 1924e: 279.) Mayon yksinkertainen sääntö kuunnella puhumisen sijaan ansaitseekin yhä tänä päivänä huomiota tutkimuksessa, jossa pyritään ymmärtämään ihmisiä paikoissa, jossa he asuvat ja työskentelevät (Zaleznik 1984: 2, ks. myös Kerosuo 2022). Tällä kertaa Mayo pääsi myös tarkkailemaan tehtaan toimintaa ilman työntekijöiden vastustusta.

Mayo havaitsi, että kehruosaston työskentelyolosuhteet olivat huonot. Ilmankosteus ja lämpötila olivat korkeat, ja ilma oli täynnä villapölyä. Lisäksi koneille asetettu työtahti oli nopeampi kuin muissa osastoissa. Huonot työskentelyolosuhteet eivät kuitenkaan näyttäneet selittävän henkilöstön vaihtuvuutta, koska myös eräällä toisella osastolla oli vastaavanlaiset olosuhteet, ja sen henkilöstön vaihtuvuus oli pieni. (Gillispie 1991: 106–107, Mayo 1923d, ks. Mayo 1924d, 1924e, 1925f, 1927c.) Mayo keskittyi tarkkailemaan osaston työskentelyä tarkemmin.

Willitsin vaatimuksesta Mayo laati kesällä 1923 epävirallisen raportin, joka toimitettiin Rumlille. Vaikka Mayo epäroi tehdä erityisiä johtopäätöksiä, hän uskoi, että tiettyjä yleistyksiä voidaan ennustaa siitä, mitä tutkimus voisi lopulta paljastaa. Mayo uskoi, että hänen työnsä voisi luoda vallinneen pessimismin sijaan terveen optimismin teollisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä voitaisiin saavuttaa, kun työntekijöiden tietoisesta keskittymisestä ja tiedostamattoman haaveilun välinen tasapaino saavutettaisiin (ks. kuvio 10 supra). Tässä menestyksessä sosiaalipsykologian tieteenalalla tulisi olemaan keskeinen rooli. (Mayo, viitattu Cullen 1992: 153.)

Ehdotuksiaan ja väitteitään Mayo korosti muodostamallaan haaveilun teorialla, jossa yksilön mielenterveys riippuu keskittymisen tason – jossa testamme ajatuksia havaintoja – ja haaveilun tason – jossa annamme mielen työskennellä omasta aloitteestaan – välisestä suhteesta. Yleisesti ottaen ideat, jotka syntyvät haaveilun tasolla, testataan keskittymisen tasolla, mutta neuroottisesta haaveilusta kärsivillä yksilöillä haaveilun ja keskittymisen välistä yhteyttä ei ole. Tästä seuraavaa sopeutumattomuutta psykologien on mahdollista hoitaa, jos siihen puututaan hyvissä ajoin. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 172, ks. kuvio 10 supra.)

Mayon mukaan sekä yksitoikkoinen työ että tarkkaa huomiota vaativa työskentely aiheuttavat yksilön mielen hajoamista, joka johtaa vahingolliseen haaveiluun sekä olosuhteet asettavan yhteiskunnan vastustamiseen. Myös ylirasitus on syyn sijaan seurausta hermoromahduksesta. Jos yksilön mieli on tasapainossa, ylirasitus on mahdotonta. Jos se ei ole, harmilliset haaveet voivat herättää turvattomuutta, auktoriteettikammosia ja radikalismia. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 172.) Haaveilu – ts. tiedostamaton ajattelu – määrittää keskittyneen ajattelun tavoin pitkälti yksilön käyttäytymistä (Mayo, viitattu Trahair 1984: 184, ks. kuvio 10 supra).

Jatkotutkimuksissaan Continental Millsin tehtaalla Mayo tulkitsti, ettei palkka itsessään ollut riittävä motivaattori vaihtuvuuden vähentämiseksi (Rairdon 2008: 38). Mayo huomasi, että kehruutyö oli hyvin itseään toistavaa. Työntekijät valittivat väsyneistä jaloista, mikä kertoi Mayolle työntekijöiden neuroottisista häiriöistä, kyvyttömyydestä rentouttaa väsyneitä lihaksia. (Trahair 1984: 175.) Kehruuosastolla työntekijät etsivät myös katkenneita lankoja ja viettivät päivänsä kiertämällä niitä takaisin yhteen, minkä takia he olivat pitkiä aikoja kumartuneina epäergonomisissa asennoissa (Mayo 1924e, Rairdon 2008: 38, 50).

Mayo ei kuitenkaan luottanut pelkästään fysiologiseen selitykseen. Artikkelissaan *Revery and Industrial Fatigue* Mayo (1924e) käsitteli haaveilutilaa liittäen sen teolliseen väsymykseen. Mayo keräsi tehtaalla paljon todisteita pessimistisistä mielentiloista, paljastaen siellä vallinneen mielenterveyshäiriön. Koska yksitoikkoisesta työstä puuttui työnimu, se jätti työntekijöille runsaasti aikaa negatiiviseen haaveiluun. Työntekijöiden pessimistisyys pahensi vallitsevaa ongelmaa ja yhdessä nämä fysiologiset ja psykologiset ongelmat muodostivat lopulta ristiriidan työnantajan ja -tekijöiden välille. (Gillispie 1991: 107, Hoopes 2012: 139, Mayo 1924e: 279, 1924f, 1929, Mayo & Lombard 1944, Rairdon 2008: 51.)

Mayo keskusteli havainnoistaan paikallisen lääkärin Madison Taylorin kanssa. Tämä diagnosoi työntekijöillä ruumiin ylä- ja alaosan verenpaineen suuresta erosta johtuvaa heikkoutta (Hoopes 2012: 139, Trahair 1984: 175). Mayo oletti, että kömpelö työskentelyasento, joka työntekijöiden piti omaksua, aiheutti näin väsymystä johtuen ylä- ja alakehon verenpaineen koordinoimattomuudesta (Gillispie 1991: 107, Mayo 1924e: 279). Kahdenkeskisissä keskusteluissa Madison Taylor kertoi Mayolle havainneensa, että tasatakseen sotilaiden verenpainetta pitkien marssien aikana, Ranskan armeijan käytti lepotaukoja, joiden aikana sotilaat pitivät jalkoja kohoasennossa (Hoopes 2012: 139, Trahair 1984: 175).

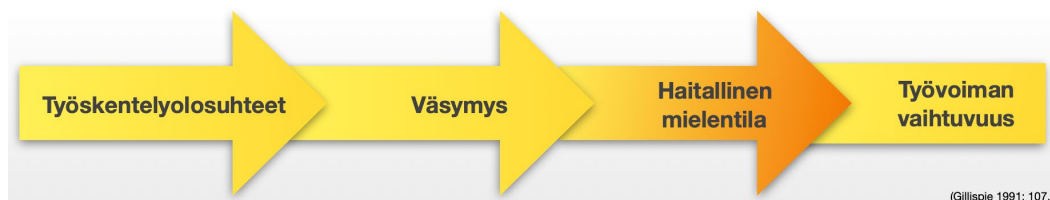
Tämä johdatti Mayon päätelmään työntekijöiden väsymyksen syystä. Koska työntekijät joutuivat työskentelemään jaloillaan koko kymmentuntisen työvuoron, jonka katkaisi ainoastaan 45 minuutin lounastauko, se aiheutti heidän fyysisen uupumuksensa. Työntekijöiden työskentelyasennosta aiheutui selkä- ja jalkakipuja, jotka johtivat taas melankoliseen ja pessimistiseen mielentilaan. Tämä puolestaan johti paitsi vihamieliseen asenteeseen työnantajaa kohtaan, myös työntekijöiden raskaaseen alkoholin juomiseen kipujen lievittämiseksi, ja ajan myötä myös irtisanoutumisiin. (Cullen 1992: 151–152, Mayo 1924e, 1924f, 1933.)

Kuukauden tarkkailun jälkeen – ja lääkäri Taylorin havaintojen seurauksena – Mayo määräsi työntekijöille lepotaukoja. Lokakuussa 1923 yhtiö otti käyttöön lepoaikajärjestelmän yhdellä osastollaan ja toimitti työntekijöille täytettyjä säkkejä, joissa he pystyivät rentoutumaan ja lepuuttamaan jalkojaan Ranskan armeijan

mallin mukaan. Kolmella 10 minuutin tauolla työpäivän aikana oli merkittäviä vaikutuksia. Työvoiman vaihtuvuus putosi dramaattisesti ja osaston tuottavuus nousi heti 30 %. (Cullen 1992: 152, Hoopes 2012: 139, Mayo 1923d, Trahair 1984: 175.)

Mayon lepoaikajärjestelmä otettiin käyttöön myös muilla osastoilla. Sen ansiosta kehruuosaston työntekijöiden vaihtuvuus tasaantui muiden osastojen tasalle, työntekijöiden hyvinvointi parani ja tuottavuus nousi 20 %. (Mayo 1924e: 277–278, Mayo 1925a: 209.) Kuten Mayo julisti, ”vaikutukset olivat välittömiä: melankolisten olettamusten oireet hävisivät, työvoiman vaihtuvuus loppui, tuotanto kasvoi ja yleinen moraali parani” (mukaillen Mayo 1924e: 275, ks. Mayo 1924f, 1929).

Tutkimuksensa perusteella Mayo ajatteli, että fysiologiset tekijät selittivät paljolti työvoiman vaihtuvuutta, ja psykologiset tekijät taas työntekijöiden henkisen tilan ongelmat. Mayon hypoteettinen selitys heijasti myös hänen hataraa asemaansa tehtaassa. Koska Mayo ei halunnut suututtaa työnantajia eikä työntekijöitä, hän sitoutui näkemykseen, jonka mukaan molemmat osapuolet olivat syyllisiä teolliseen konfliktiin. Mayo muodosti tutkimuksen perusteella mallin työvoiman vaihtuvuudesta, joka yhdisti väsymyksen fysiologiset tutkimukset hänen mielenkiintonsa kohteeseen, teolliseen psykopatologiaan. (Gillispie 1991: 107, ks. luku 4.1.4.1 supra). Niiden suhdetta kuvataan kuviossa 11 esitetyssä kaavassa.



Kuvio 11. Olosuhteiden ja työntekijöiden vaihtuvuuden suhde.

Gillispie (1991) esittää, että kuvion 11 kaava oli monesta syystä houkutteleva. Se liitti työskentelyolosuhteiden ja työntekijöiden vaihtuvuuden väliseen suhteeseen kaksi Mayon intressin kohdetta, lääketieteen ja psykiatrian. Toiseksi, se vastasi Mayon selitystä posttraumaattisesta stressihäiriöistä kärsivien sotilaiden käyttäytymisestä. Hoito heidän parantamiseksi oli vetäytyminen rintamalta lepäämään. Olettaen, että taisteluolosuhteiden vaikutukset sotilaisiin olivat samanlaiset kuin nykymuotoisilla tehdasolosuhteilla työntekijöihin, sotilaiden ohimenevää hysteriaa voitiin verrata työntekijöiden irrationaaliseen käyttäytymiseen. Tämä vahvisti Mayon näkemystä siitä, että työntekijöiden mielentilalla oli merkittävä vaikutus heidän käyttäytymiseensä. (Gillispie 1991: 107–108.)

Kun Mayo liitti kaavaansa väsymyksen, hän pystyi hyödyntämään laaja-alaisesti eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen psykologien ja fysiologien tutkimusta

teollisesta väsymyksestä. Mayo pystyi hyödyntämään siten Iso-Britannian teollisen väsymyksen tutkimuskomitean (IFRB) raportteja väsymyksen poistamisesta ja tehokkuuden lisäämisestä. Komitea, ja sitä maailmansodan aikana edeltänyt organisaatio, oli osoittanut lepotaukojen hyödyllisyyden väsymyksen poistamisessa. Komitea käytti myös työvoiman vaihtuvuutta osoittamaan tehtaan terveyttä, mikä saattoi vaikuttaa Mayon näkökulmaan. (Gillispie 1991: 108.)

Mayon kaavan keskiössä oli väsymyksen suhde *haitalliseen mielentilaan*, vaikka toimiakseen se ei olisi vaatinut tämän huomioimista lainkaan (ks. kuvio 11). Mutta jos työvoiman vaihtuvuus olisi ollut suoraan seurausta työskentelyolosuhteista, se ei olisi edistänyt Mayon ja hänen rahoittajiensa agenda. Lisäksi Mayo oli tietoinen, että henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi hänen tuli osoittaa tehtaan johtajille, että lepotaukojen käyttöönotto säilytti tuotannon vähintään samalla tasolla (Gillispie 1991: 108). Continental Millsin johtajat pelkäsivätkin aluksi, että lepotaukojen käyttöönotto laskisi tuottavuutta (Cullen 1992: 163–164).

Continental Millsin tehtaalla oli käytössä tuottavuudesta maksettava bonus, joka maksettaisiin, jos osasto saavuttaa yli 75 % tason ihanteellisesta kuukausittaisesta tuottavuudesta. Yrityksen käytäntönä oli mitata tuotantoa sen arvion perusteella, miten kauan tietyn toimen tekeminen laskennallisesti kesti. Jos kehruuosasto pystyi pitämään yli 75 % ihanteellisesta tuotantonopeudesta, työntekijöille maksettaisiin mainittu bonus (vrt. Taylor 1913). Bonusta ei ollut kuitenkaan koskaan maksettu, ja Mayon saapuessa tehtaalle tuottavuustaso oli 70 %. Mayon mukaan lepotaukojen käyttöönoton jälkeen tuotanto nousi jopa yli 80 %:iin, ja osasto pystyi jatkuvasti ansaitsemaan bonuksen – aina lokakuusta 1923 helmikuuhun 1924 asti. (Cullen 1992: 163–164, Gillispie 1991: 108, Mayo 1924f, 1933, Rairdon 2008: 52.)

Mayo teki johtopäätöksen, tarkempia selityksiä antamatta, että *tuottavuus* tarjoaa paitsi mielenkiintoisen, myös toistaiseksi parhaan tavan mitata työntekijöiden haitallisen mielentilan tasoa ja inhimillisemmän työorganisaation yleisiä vaikutuksia työntekijöihin (Mayo 1924e: 275–276). Mayon (1925a: 209) mukaan tuotannon kasvu osoitti, että työntekijöiden mielenterveys parani poistamalla järjetömyys ja väsymys, jotka ilmenivät sosiaalisena levottomuutena ja siihen liittyvinä ilmiöinä. Toisin sanoen työntekijöiden haitallinen mielentila oli kadonnut.

Tekstiilitehtaan esimerkin perusteella Mayo osoitti väsymyksen ja työn yksitoikkoisuuden vaikutuksen tuottavuuteen. Juuri työn yksitoikkoisuudesta ja väsymyksestä kumpuavat syyt johtivat paitsi alhaiseen tuottavuuteen, myös suureen työvoiman vaihtuvuuteen. Lepotauot, yhdistettynä työntekijöille annettuun opastukseen rentoutustekniikoista, johtivatkin toivottuihin lopputuloksiin molempien konaisuuksien osalta. (Mayo 1929, Mayo 1924d, Rairdon 2008: 48.)

Mayon kannalta Continental Millisin merkittävillä tuloksilla oli myös merkittävä seuraus. Mayon esittämä löydös työntekijöiden tuottavuuden ja mielenterveyden välisestä riippuvuudesta vahvisti hänen taloudellista ja akateemista asemaansa. Jo toukokuussa 1923 tuloksilla oli osoitettu Rumlille Mayon tutkimuksen edistymisen. Tämä vakuutti Rumlin siitä, että rahoituksen jatkaminen oli perusteltua. Rumlin esitellessä löydökset Rockefellerille, he suostuivat rahoittamaan Mayon tutkija-aseman ja tutkimuskulut jälleen seuraavaksi vuodeksi Wharton Schoolissa. (Hoopes 2012: 140, Trahair 1984: 175, 182, Stewart 2010: 104.) Tällä kertaa rahoitus tuli kuitenkin suoraan LSRM-säätiöltä (Cullen 1992: 152).

Jatkotutkimuksissa 1924 helmikuussa Mayo havaitsi, että työntekijät kärsivät jälleen pessimistisestä mielen tilasta ja työvoiman vaihtuvuus oli lisääntynyt. Syyksi paljastui lepotaukojen poistaminen, joka oli tehty villalangan suuren kysynnän vuoksi. Tämän seurauksena tuottavuuden tehokkuus laski nopeasti palaten 70 % tasolle. Kun tauot taas palautettiin, huhtikuusta syyskuuhun 1924 tehokkuus nousi takaisin 80 %:n pintaan. (Gillispie 1991: 108, Mayo 1929, 1933, Rairdon 2008: 53.)

Tämä oli Mayolle konkreettinen vahvistus hänen havaintoihinsa väsymyksestä ja haitallisesta mielen tilasta, sekä niiden suhteesta tuottavuuteen. Tapahtumat vakuuttivat Mayon siitä, että juuri lepoaikojen käyttöönotto oli pystynyt poistamaan työntekijöiden pakonomaiset päähänpinttymät. (Cullen 1992: 164, Gillispie 1991: 108, ks. Mayo 1933, 1945.) Mayo kuitenkin esitti, että vaikka tuottavuuden lisääntyminen ja vaihtuvuuden lasku oli seurausta lepotaukojen käyttöönotosta, syyt olivat pohjimmiltaan psykopatologisia. Lepotaukojen käyttöönoton sijaan osa positiivisesta tuloksesta johtui siitä, että johto ja testaajat kuuntelivat nyt työntekijöitä. (Mayo 1929, 1945, Mayo & Lombard 1944, Rairdon 2008: 54.)

4.1.4.3 Mayon tutkimustehtävän selkiytyminen

Mayon tavoite oli selkiintynyt hänen jatkaessaan tutkimuksiaan Philadelphiassa. Toisin kuin monet psykologit, jotka keskittyivät aikakaudelle ominaisesti ammatilliseen ohjaukseen ja työntekijöiden valintatekniikoihin (vrt. Taylor 1913), Mayo ei pyrkinyt karsimaan henkisesti ahdistuneita tai psyykkisesti oireilevia yksilöitä työpaikoilta. Sen sijaan hän pyrki selvittämään, missä määrin aikaisemmat kokemukset, kotielämä ja työskentelyolosuhteet aiheuttivat pakkomielteistä haaveilua, joka johti työntekijöiden vaihtuvuuteen, tehottomuuteen, liialliseen emotionaalisuuteen ja radikaaleihin näkemyksiin yhteiskunnasta. (Trahair 1984: 177–178.)

Mayo korosti, ettei hänen teoriansa ollut taylorismin tai psykologisen testauksen tavoin kiinnostunut pelkästään johtamisen tehokkuudesta. Esitellessään tuloksia Continental Millsin tuotannon tehostumisesta hän korosti, että vaikka tulokset

osoittivat tuotannon kasvun, ne tarjosivat ensisijaisesti toistaiseksi tarkimman mittaustuloksen inhimillisemmän työn organisoinnin yleisistä vaikutuksista työntekijöihin. (Gillispie 1991: 110, Mayo 1924e: 275–276.) Siitä huolimatta juuri tuotavuuden kasvu puhutteli Mayon rahoittajia liikemaailmasta.

Mayon suurin ongelma oli kuitenkin osoittaa yhteys *haitallisen mielentilan ja väsymyksen välillä*. Ilman tätä yhteyttä hänen mallinsa ei poikkeaisi tavanomaisesta väsymyksen selityksestä fysiologisena ylikuormitustilana, jota voidaan lievittää levolla. Tämän takia Mayo pyrki saamaan tarkempaa tietoa tehtaan työntekijöiden psykologisesta tilasta. Ulkopuolisena Mayon oli kuitenkin hankala saada lisätietoa työntekijöiden ajatusmaailmasta, saati intiimeistä asioista. Lisäksi työntekijät olisivat saattaneet epäillä hänen aikomuksiaan. (Gillispie 1991: 109.)

Väljentääkseen pelkoja, että hän työskenteli vain yrityksen edun eteen, Mayo sai luvan avata mielenterveysklinikkan, johon jokainen hoitoa kaipaava työntekijä pystyi tulemaan. Sen ohella, että Rockefelleriltä saatu rahoitus tarjosi tähän mahdollisuuden, Mayo pystyi palkkaamaan tehtaalle avustajakseen myös sairaanhoitajan, Emily Osbornen. Hänen avustuksellansa Mayo alkoi keräämään hoitoon tulleiden potilaiden tietoja mm. heidän henkilökohtaisista asenteistaan, kotielämästään ja työhön sopeutumisesta. Mayo järjesti prosessin siten, että kaikki Osbornen tunnistamat mielenkiintoiset tapaukset lähetettiin paikalliseen sairaalaan tutkimuksiin, josta heidät ohjattiin edelleen Mayon psykiatriseen hoitoon. (Cullen 1992: 161, Gillispie 1991: 109, Mayo 1926, Trahair 1984: 178.)

Osbornen tehtäviin lukeutui rohkaista työntekijöitä keskustelemaan henkilökohtaisista huolenaiheistaan (Rairdon 2008: 54). Kerättyä potilastietoa oli tarkoitus käyttää tunnistamaan varhaiset oireet väsymyksestä sekä ehkäisemään työntekijöiden laajaa väsymystä. Järjestely toimi myös pilottihankkeena mielenterveysklinikoiden laajentamisesta teollisuuden pariin; pitkän aikavälin tavoitteena oli perustaa mielenterveysklinikkoita ympäri Yhdysvaltojen teollisuuskenttää. Mayo toivoi pystyvänsä hyödyntämään psykiatrian taitojaan ja analysoimaan työntekijöiden henkistä mielentilaa. (Cullen 1992: 161, Gillispie 1991: 109, Trahair 1984: 178.)

Mayo ei koskaan kuitenkaan julkaissut klinikkansa kautta saamiaan tuloksia, koska uskoi, että hänen keskeneräistä työtänsä voitaisiin käyttää väärin ja että se voisi herättää työntekijöiden vihamielisyyttä (Trahair 1984: 178). Kuitenkin raportissaan Willitsille ja Rumille Mayo väitti, että klinikan tulokset olivat menestys: Mayon mukaan 80 % työntekijöistä oli kokenut terapeutin neuvonnan tarpeelliseksi. Lisäksi Mayo esitti, että hän oli onnistunut keräämään tiedot valtaosalta työntekijöistä kunkin kokonaistilanteesta, työhön sopeutumisesta, asenteista ja henkilöhistoriasta. (Cullen 1992: 162, Gillispie 1991: 110–112.)

Hieman yli vuodessa Mayo avustajineen keräsi noin 100 tapaustallennetta 250 työntekijältä. Se on huomattavasti vähemmän kuin Mayon rahoittajilleen esittämä valtaosa tai 80 % työntekijöistä. Luottamuksellisista tapaustallenteista paljastui lisäksi vain vähän sellaista tietoa, jota Mayo väitti keränneensä. Suurin osa profiileista sisälsi vain henkilön perustiedot. Vain puolet profiileista sisälsi enemmän tietoa kuin kuusi riviä tekstiä. Työntekijän täysimittainen elämänkerta tallennettiin vain reilulta tusinalta työntekijöitä. (Cullen 1992: 162, Gillispie 1991: 110–112.)

Joka tapauksessa Mayo esitti keräämänsä *kiinnostavat tosiasiat* psykologisina löydöksinä. Mayo kirjoitti, että kerätyt profiilit ja vastaukset osoittivat, että vain harvat yksilöt eivät kärsineet neuroottisesta tai pessimistisestä mielentilasta. Mayo oli niin vakuuttunut yömielentilan olemassaolosta teollisissa työpaikoissa, että jokaisesta työntekijän kommentista tuli todiste Mayon olettamuksen tueksi. (Cullen 1992: 161, 163, Gillispie 1991: 111–112.) Mayo uskoi, että psykologiaa voitaisiin käyttää näiden perusteettomien epäilysten häivyttämiseksi ja tarpeettoman vihan ja vastakkaisasettelun poistamiseksi (Mayo 1923a, Rairdon 2008: 43).

Vuoden 1924 alussa Mayo toimitti Rumlille ja Willitsille ensimmäisen virallisen raportin yhdeksän kuukautta kestäneistä tutkimuksistaan, jotka olivat tuottaneet mielenkiintoisia oivalluksia. Ruml oli vaikuttunut tuloksista ja piti raporttia yhtenä mielenkiintoisimmista asioista, joita hän oli lukenut. (Cullen 1992: 155.) Mayo julisti niin Willitsille, Rumille kuin laajemmalle yleisölle, että hän oli havainnut suurimmalla osalla työntekijöistä – ja myös osalla työnantajia – ahdistavia mielentiloja, jotka sisälsivät jatkuvaa turhautuneisuuden tunnetta, pakkomielteitä omasta terveydestä ja uskomuksia salaliittoihin (Mayo, viitattu Cullen 1992: 154). Mayo (1924e) esitti, että Continental Mills -tutkimukset olivat osoittaneet, että lähes jokainen työntekijä kärsi haitallisesta mielentilasta:

Jokainen, työntekijä tai johtaja, luultavasti kantaa mukanaan henkilökoh-
taista surua tai tyytymättömyyttä. Aina kun työskentelyolosuhteet ovat so-
pimattomat, fyysisesti tai henkisesti, välitön reaktio näyttää olevan katke-
ruuden tai pessimistisyyden kasvu. (mukaillen Mayo 1924e: 279.)

Continental Millsin tutkimusten pohjalta Mayo esitti, että keskeinen ongelma oli työskentelyolosuhteista syntyvä työntekijöiden henkinen ahdistus. Toisin sanoen, sopimattomat työskentelyolosuhteet aiheuttivat pakkomielteistä ajattelua. Tois-
tuva ja yksitoikkoinen työ johti haaveilutilaan, jossa ihmisen tajunta ei ollut sel-
keimmillään ja ajatus harhaili. Tästä olettamuksesta Mayo johti luontevan yhtey-
den niin väsymyksen, hermoromahduksen kuin tavanomaisen haaveilun ja neu-
roottisen irrationaalisuuden välille. Kun työskentelyolosuhteet olivat joko henki-
sesti tai fyysisesti sopimattomat, ne aiheuttivat yksilölle pessimistisen ja katkeran
haaveilutilan saaden aikaan hysteerisiä ennakkoluuloja. Väsyneenä työskentely

altisti näin mielenterveyshäiriölle, ja johti teolliseen ja sosiaaliseen levottomuuteen. (Mayo 1924f, 1929, Rairdon 2008: 54–55, 81.) Vaikka lääke pessimistiseen haaveiluun oli lepotauoissa, asia ei ollut Mayolle niin yksinkertainen.

Mayo (1924e) katsoi, että monet työntekijät pelkäsivät menettävänsä terveytensä tai työkykynsä. Vaikka riski haastavassa työskentely-ympäristössä tosiaan oli olemassa, se oli Mayon mukaan irrationaalinen. Mayon mukaan ammattiyhdistykset ylläpitivät tätä pelkoa hyödyntääkseen työntekijöiden huolia etujensa ajamiseksi. Mayo väitti, että työntekijöiden työkyvyn laskun syynä oli suorituskyvyn heikkenemisen sijaan vain pelko, että niin tapahtuisi. Fysiologiset asiat muuttuvat psykologisiksi tiloiksi, ja työntekijöiden huoli niistä muuttuu irrationaaliseksi. (Cullen 1992: 163, Gillispie 1991: 110, Mayo 1924e.) Mayo näkikin, että hänen

tutkimuksensa perimmäinen tarkoitus oli selvittää, miltä osin henkilökoh-
tainen (kokonais)tilanne ja erityisesti irrationaalisten tekijöiden osuus vai-
kutti teollisissa ja sosiaalisissa tilanteissa yksilöihin ja ryhmiin (Mayo 1924,
viitattu Cullen 1992: 155).

Mayo huomasi, että työssä esiintyvillä ongelmilla oli usein kotoperäinen syy, jokin työntekijöitä vaivaava pelko tai neuroottinen haave. Työntekijöiden tietämättömyys yhdistettynä uskomuksiin ja pelkoihin olivat Mayon mukaan perustavanlaatuisia työhön vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä. Mayo muisti myös tässä yhteydessä Australian rautatieläisten keskuudessa vallinneen pelon työnantajan esittämästä Taylorin systeemistä, joka johti ammattiliittojen jäsenten pitkiin lakkoihin 1917. (Trahair 1984: 176.) Tätä Mayo piti irrationaalisena reaktiona ja käytöksenä.

Mayo (1924e) hylkäsi myös ajatuksen, että työntekijät pystyisivät itse tunnistamaan heikot työskentelyolosuhteensa. Yksitoikkoinen työ ei ollut haitallista, jos se ei aiheuttanut epänormaaleja päähänpinttymiä. Työntekijöiden omilla mielipiteillä työn sopimattomuudesta tai muista olosuhteista ei ollut merkitystä. Vain psykopatologit tai psykopatologisin tekniikoin koulutetut johtajat pystyivät tunnistamaan tällaiset ongelmat. (Gillispie 1991: 110, Mayo 1924e.)

Mayo suositteli johtajille työntekijöiden autoritaarisen hallinnan sijaan tilanteen *älyllistä käsittelyä*. Tätä varten vaadittaisiin tieteellistä tutkimusta yksilöistä ja heidän suhteistaan teollisen työn viitekehysessä. Mayo uskoi, että hankittua tietoa voitaisiin käyttää työn hallintaan tehden siitä inhimillistä ja tehokasta. Teollisuuden johtajien tulisi kuitenkin kuunnella yhteiskuntatieteilijöiden neuvoja ja ottaa huomioon myös, mitä ammattiyhdistyksillä oli sanottavaa. (Trahair 1984: 177.) Mayo varoitti toistuvasti, että jos vallitsevia henkisiä ongelmia ei huomioitaisi asiankuuluvalla tavalla, seurauksena on pahentuva teollinen levottomuus (Cullen 1992: 153–154). Mutta ”jos tilannetta käsiteltiin älykkäästi, Yhdysvaltojen olisi

mahdollista välttää luokkasota, joka on tapahtunut Iso-Britanniassa ja Australiassa” (mukaillen Mayo, viitattu Cullen 1992: 154).

Esimerkkinä älykkäästä käsittelystä toimivat juuri Mayon Continental Mills -tutkimukset, jotka Mayon mukaan olivat paljastaneet työntekijöiden henkisten tekijöiden olemassaolon ja niiden ilmentymisen pessimistisinä ja haitallisina mielen tiloina. Se, että lepotaukojen käyttöönoton jälkeen työvoiman vaihtuvuus oli pienentynyt ja tuottavuus noussut, todisti Mayolle, että ongelmat olivat seurausta fyysisestä väsymyksestä. (Cullen 1992: 154.) Kun Mayo oli vakiinnuttanut asemansa teollisuuspsykologian saralla, hän alkoi integroida ajatuksiaan muiden tieteenalojen arvosta tutkimukseensa – erityisesti työssä syntyvän väsymyksen osalta.

Osana teorisointiaan Mayolla oli ongelmana mm. löytää sellainen luotettava ja pätevä väsymyksen mittari, joka ei riippuisi yksilön lausunnoista tai tuntemuksista, ja joka olisi helposti havaittavissa (Trahair 1984: 188). Teollisen tutkimuksen ensisijaisena menetelmänä oli ollut päiväkohtaisen tuotannon mittaaminen. Huonolle tuotannolle saattoi Mayon mukaan olla myös orgaanisia syitä. (Mayo 1929, Rairdon 2008: 49.) Mayo löysikin muista teollisuustutkimuksista tapauksia, joissa työntekijöiden tuotantokapasiteetti oli verrannollinen työn aiheuttamaan väsymykseen ja sen herättämiin haaveiluihin (Trahair 1984: 185).

Mayon intresseissä oli lisäksi selvittää työntekijöiden hysterian alkuperä tutkimalla, kuinka lapsuusajan häiriöiden jäljet näyttäytyivät aikuisiässä. Tehtaissa Mayo kuitenkin havaitsi, ettei hysteeristen erottaminen terveistä yksilöistä ollut yksinkertaista. (Gillispie 1991: 71, Trahair 1984: 186.) Mayon kollegat Ludlum ja McDonald (1925) olivat esittäneet artikkelissaan *The Mechanisms of Disease*, että yksilöön tiedostamatta vaikuttavien mielenterveyshäiriöiden indikaattoreita olivat pupillien epätavallinen laajeneminen, tahattomat vatsan kouristelut ja kohonnut verenpaine (Ludlum & McDonald 1925). Mayo viittasi tähän työhön usein niin puheissaan, kirjoituksissaan, ehdotuksissaan kuin raporteissaan, ja hän myös hyödynsi tutkimuksissaan jokaista mainittua indikaattoria. (Trahair 1984: 188.)

Tietäen, että hysteerikkojen voluntaarinen ja autonominen hermojärjestelmä oli huonosti integroitunut, Mayo ja hänen avustajansa Osborne kehittivät tekniikan, joka näytti tehokkaalta työntekijöiden mielentilan selvittämiseksi: He tarkkailivat potilaiden pupillien laajenemista. Jos pupilli ei reagoanut valoärsykkeeseen, oli mahdollista, että potilas oli hysteerinen. (Gillispie 1991: 71, Trahair 1984: 186.)

Mayo tarvitsi myös tavan mitata, miten työntekijät reagoivat samanlaiseen tai poikkeavaa työhön ja miten yksilön reaktio työhön vaihteli päivän aikana. Kun työntekijän tehottomuuden hetkiä saattoi selittää orgaaniset syyt, Mayo liitti ne alhaiseen verenpaineeseen. Se oli vastaus Mayon tarpeeseen. Verenpaineen

mittaus pystyi tarjoamaan dataa fysiologisesta prosessista suhteessa työhön. (Trahair 1984: 188, Rairdon 2008: 49, ks. Ludlum & McDonald 1925.) Mayo kiinnostui näin *verenpaineesta* mahdollisena mielenterveyshäiriön indikaattorina.

Verenpaine ja työntekijöiden pulssi indikoi Mayolle työntekijöiden sopeutumista. Matala ja tasainen pulssi osoitti hänestä hyvää integroitumista työhön. (Mayo 1929, Rairdon 2008: 49.) Lisäksi systolisen ja diastolisen verenpaineen vaihtelut kertoivat henkilön terveydestä. Jos ihminen on sairas, kykenemätön tai ahdistunut, systolinen lukema nousee ja diastolinen lukema laskee, joka johtaa edelleen työkyvyn heikkenemiseen. Verenpaine antoi lisäksi paremman arvion kuin työntekijöiden tunne tai lausuma omasta kyvykkyydestään työhön. Mayolle verenpaine näyttäytyi siten paitsi tapana mitata todellista väsymystä, myös perustana menetelmien kehittämiseksi väsymyksen minimoimiseksi. (Trahair 1984: 189.)

Näin ollen Mayon avustaja, Osborne, rupesi mittaamaan työntekijöiden verenpainelukemia jopa kuusitoista kertaa päivän aikana pyrkien saamaan paitsi karkean mittarin väsymykselle, myös havaintoja orgaanisista muutoksista. Mayo näki, että tämä lähestymistapa tarjosi hedelmällisen tutkimusalueen. (ks. Mayo 1926, 1929, Gillispie 1991: 109, Rairdon 2008: 49.) Hän uskoi, että verenpainelukemat olisivat hyödyllisiä myös mielenterveyden tutkimuksessa. Siinä, missä pakkomielleiset ihmiset voitiin tunnistaa verenpaineen nousun häiriöstä (ks. Ludlum & McDonald 1925), Mayo havaitsi saman ilmiön myös työntekijöissä työpäivän lopussa. Se osoitti hänelle, että työpäivän aikana kenestä vain saattoi tulla pakkomielleinen, vaikkei muita väsymysoireita olisi ollutkaan. (Trahair 1984: 189.)

Vaikka normaaleille yksilöille väsymyksen hoitoon riitti lepo ja rentoutuminen, pakkomielisyyden oireet jatkuivat, ellei niistä kärsiville ihmisille annettu psykopatologista hoitoa. Kun Mayo integroi Ludlumin ja McDonaldin työn Janetin ajatukseen, hänellä oli käsissään paitsi fysiologinen ja psykologinen teoria väsymyksellä, myös tarkka kehonmuutoksen mitta, joka korreloi työhön liittyvien ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen kanssa. (Trahair 1984: 189.)

Vaikka Mayon ajatukset ihmisen mielenterveydestä pysyivät ennallaan, hän sai psykopatologisiin perusteluihinsa *ihmisen sopeutumisesta sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöönsä* myös fysiologian elementin. Vuosien ajan se oli Mayolle keino saada väitteilleen välttämätöntä tukea ja yleistä kunnioitusta lääketieteellisistä piireistä. Mayon mukaan psykologiset teoriat eivät olisi käyttökelpoisia elleivät ne liity fysiologisiin todisteisiin. (Mayo 1923, viitattu Trahair 1984: 183.) Koska lähestymistavat täydentävät toisiaan, niiden yhteinen tutkimus olisi pakollista. Järki on siten fysiologinen ja psykologinen tasapaino, jonka ihminen joko saavuttaa tai menettää varttuessaan. (Mayo 1923b, viitattu Trahair 1984: 183.)

Näistä lähtökohdista Mayo pyrki aktiivisesti yhdistämään verenpainetulokset työntekijöiden psykiatriisiin tiloihin, ja todistamaan uskomuksensa, että väsymys ja haitalliset mielentilat liittyvät yksiselitteisesti toisiinsa (ks. Mayo 1926, 1929, Gillispie 1991: 109, Rairdon 2008: 49). Vaikka verenpainemittausten tulokset olivat hyvin epämääräisiä, myös myöhemmissä Hawthorne-tutkimuksissa, Mayo pysyi sitoutuneena tutkimuksensa jatkamiseen tältä pohjalta (Gillispie 1991: 109).

4.1.4.4 Mayo ja teollisuuden ongelmien ratkaisu

Ensimmäisessä virallisessa tutkimusraportissaan Rumlille Mayo oli todennut, ettei teollista levottomuutta saataisi ratkaistuksi, ellei hänen tilanteensa Philadelphiassa paranisi. Mayo valitti, ettei hän päässyt johtamaan tutkimusta, ja ettei hänellä ollut riittäviä resursseja. Ideaalitalanteessa Mayolla olisi ollut ihmisten psykologiseen kokonaistilanteeseen koulutettu ryhmä, joka koostuisi niin psykologeista, antropologeista kuin psykopatologeista ja joka pystyisi tarjoamaan arvokasta tietoa teollisuuden ihmissuhteista. Rahoituksen puute oli kuitenkin estänyt Mayon esittämän projektin kehittämistä. (Cullen 1992: 153–154.)

Saadakseen tukea Mayon tutkimustyölle, Ruml pyysi Chicagon yliopistosta L. L. Thurstonea – johtavaa innovaattoria asenteiden tutkimuksen saralla – tekemään yhteistyötä Mayon kanssa. Säätiön apurahan kannustama Thurstone hyväksyi Rumlin ehdotuksen maaliskuussa 1924. Vaikka Thurstone piti Mayon löydöksiä mielenkiintoisena, hänelle valkeni, että työskentely Mayon kanssa oli vaikeaa. Huhtikuussa 1925 Thurstone kirjoitti Rumlille, että selvittääkseen Mayon ajatuksia, hän oli järjestänyt Mayolle neljätuntisia seminaaritapaamisia kolme kertaa viikossa. Thurstonen mukaan näissä tapaamisissa ei kuitenkaan saavutettu juuri tuloksia, koska oli lähes mahdoton kiinnittää Mayon huomio vain yhteen asiaan hänen poukkoillessa asiasta toiseen. (Thurstone 1925, viitattu Cullen 1992: 155–156.)

Muistiossaan Rumlille Thurstone esitti, että vaikka Mayo oli ajatuksineen ailahteleva ja epäsystemaattinen, hänen tutkimuksellaan ja *sanomallaan* oli niin merkittävä arvo, että hänelle olisi saatava tunnustettu akateeminen asema. Thurstone uskoi, että se voisi antaa Mayolle aikaa ja henkilöstöä organisoida aineistonsa ja ohjata tutkimushankkeitaan hypoteesien testaamiseksi. Muutoin Mayon hedelmällinen mielikuvitus ja laaja psykopatologinen kokemus jäisi hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla. (Thurstone 1925, viitattu Cullen 1992: 155–156.)

Ruml yhtyi Thurstonen näkemykseen ja kehotti Mayoa julkaisemaan aktiivisemmin tutkimustuloksiaan, jotta hänestä tulisi houkutteleva ehdokas yliopistoille. Mayo toteutti Rumlin kehotusta parhaansa mukaan. (Cullen 1992: 156.) 1923–1925 julkaistiin useita Mayon artikkeleita, minkä lisäksi hän luennoi ajattelun

psykologiasta, fysiologian roolista henkisessä tasapainossa, työhön sovellettavasta psykologiasta ja työssä esiintyvän väsymyksen mittaamisesta. (Trahair 1984: 181.)

Taulukko 6. Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1923–1929. (ks. Trahair 1984: 368–369.)

1923
"The Irrational Factor in Society." <i>Journal of Personnel Research</i> , 1 (10): 419–426.
"Irrationality and Revery." <i>Journal of Personnel Research</i> , 1 (10): 477–483.
"The Irrational Factor in Human Behavior: The "Night-Mind" in Industry." <i>Annals of the American Academy of Political and Social Science</i> 110 (10), 117–130.
"Superstitions." <i>Continental Pathfinder</i> 3: 1, 5
1924
"Civilization – The Perilous Adventure." <i>Harper's Monthly Magazine</i> , 149 (894), 590–597.
"Civilized Unreason." <i>Harper's Monthly Magazine</i> , 148 (886), 527–535.
"Mental Hygiene in Industry." <i>Transactions of the Collage of Physicians of Philadelphia</i> , 3 (46), 736–748.
"Revery and Industrial Fatigue". <i>Journal of Personnel Research</i> , 3 (8), 273–281.
"The Basis of Industrial Psychology: The Psychology of the Total Situation is Basic to a Psychology of Management. <i>Bulletin of the Taylor Society</i> 9 (6), 249–259.
1925
Day dreaming and output in a spinning mill: An investigation in a Pennsylvania mill. <i>National Institute of Industrial Psychology Journal</i> 2: 203–209.
"The Great Stupidity." <i>Harper's Monthly Magazine</i> , 151 (902), 225–233.
"Open letter to Robert W. Bruere." <i>Survey</i> 54, 644–645.
"Should Marriage Be Monotonous?" <i>Harper's Monthly Magazine</i> , 151 (904), 420–427.
1926
"Psychiatry in Industry." <i>Bulletin of Massachusetts Society for Mental Hygiene</i> 5 (2), 4.
"The Approach to Psychological Investigation." <i>Proceedings of the Social Science Research Council Conference, Hanover, NH, 27. elokuuta 1926.</i>
1927
"Sin with a Capital "S"". <i>Harper's Monthly Magazine</i> , 154 (huhtikuu), 537–545.
"The Dynamics of Family Relations." <i>Child Study</i> , toukokuu, s. 6–7.
"The Scientific Approach to Industrial Relations." <i>Proceeding of Y.M.C.A. Conference on Human Relations in Industry, syyskuu 1927, s. 19–23.</i>
"Surrey Textile Company". <i>Harvard Business Reports</i> 4, 100–115.
"Orientation and Attention: Mental Hygiene in Industry." Teoksessa H. C. Metcalfe (toim.) <i>The Psychological Foundations of Management</i> , s. 261–290. New York: Shaw.

1929
"Maladjustment of the Industrial Worker". Teoksessa O. S. Berger ja muut (toim.) <i>Wertheim Lectures in Industry Relations, 1929</i> , s. 165–196. Cambridge: Harvard University Press.
"What Is Monotony?" <i>Human Factor</i> 5: 3–4.

Whartonin teollisen tutkimusosastossa alaisuudessa Mayon tutkimukset johtivatkin jopa kolmeentoista artikkeliin, kuuteen julkiseen esitykseen ja moniin konferenssikutsuihin (ks. esim. Mayo 1924a, ks. taulukko 6). Mayo kutsuttiin mm. ensimmäiseen kuudesta konferenssista, jotka pyrkivät edesauttamaan yhteiskuntatieteiden kehitystä näkökulmista, jotka edistivät tiedettä ja yhteiskunnan hyvinvointia (Trahair 1984: 190). Keskusteluissa Mayo osoitti kyvykkyytensä älyllisenä katalysaattorina ja eri alojen asiantuntijoiden näkemysten mielikuvituksellisenä integroijana. Mutta kuten konferenssien järjestäjä L. L. Thurstone totesi, "Mayo ei koskaan päässyt siihen pisteeseen, että olisi esitellyt tutkimusprojektinsa yksityiskohdat" (mukaillen Thurstone, viitattu Trahair 1984: 190).

Ominaiseen tyyliinsä Mayo sai vakuutettua eri tieteenalojen asiantuntijat integroimalla vastakkaisuuksia, tarjoamalla kuulijoille yleisiä käsityksiä ja esittämällä uusia vaihtoehtoja ja jopa törkeitä ideoiden yhdistelmiä. Hän hyödynsi uusimpia töitä jokaiselta tieteenalalta, pyrkiessään saamaan tukea omille näkemyksilleen hysteriaista ja pakkomielteistä. Mayon maine levisi näin monen eri tieteenalan rajapinnassa. Julkisten esitysten ja keskusteluiden menestys täydentyi menestyksellä artikkeleilla. (Trahair 1984: 191.) Myös lääkärit alkoivat viittamaan potilaidensa hoitamisessa Mayoon, ja Philadelphian johtavat psykiatrit tarjosivat Mayolle potilaita hoidettavaksi (Emt 1984: 182).

Vaikka Mayo oli tehnyt tutkimuksia myös muissa tehtaissa, vain Continental Millsin tutkimukset saivat yksityiskohtaisen maininnan Mayon kirjoituksissa, kuten hänen teoksessaan *The Human Problems of an Industrial Civilization* (ks. Mayo 1923d, 1924e, 1925f, 1933, 1937). Tukeutuen pääasiallisesti Continental Millsin tarjoamiin esimerkkeihin, Mayo pyrki havainnollistamaan käsitystä tiedostamattomien ajatusten takamaasta ja sen roolista teollisuudessa. (Trahair 1984: 187.) Kuten Mayo muotoili, teollistuneen yhteiskunnan ongelmia voitiin selittää tajunnan ja tiedostamisen kahdella eri alueella – päivämielellä ja yömielellä (ks. kuvio 10 supra). Siinä, missä päivämieli koostui tiedostetuista ja kurinalaisista ajatuksista, ongelmat juontuivat yömieleen, joka käsitti tiedostamattomia haaveiluja. (Cullen 1992: 157, Mayo 1923a: 424, 1923b: 484, 1923d: 117–130.)

Teollisen levottomuuksien syyt eivät olleet siis taloudellisia tai poliittisia, vaan psykologisia. Näin myöskään yhteiskuntaa ei pitänyt huijata uskomaan, että

työskentelyolosuhteiden muuttaminen, kuten palkan korottaminen, muuttaisi työntekijöiden vääristyneitä asenteita.

Vaatimukset palkankorotuksista tai muutoksista työskentelyolosuhteisiin voivat olla oire levottomuudesta enemmän kuin sen syy... Jos psykopatologian osoittamia toimenpiteitä ei huomioida... olisi sosialismi, syndikalismi ja bolševismi – epärationaaliset haavekuvat vihasta ja tuhosta – väistämätön lopputulos. (mukaillen Mayo 1923b: 484, 1923d: 126.)

Mayo esitti, että välttääkseen vakivallan ja lakot, yhteiskunnan oli estettävä ennakkoivasti haitallisten mielentilojen voimistuminen teollisuudessa. Sosiaalinen ja teollinen tutkimus ei ollut kuitenkaan ymmärtänyt, että tavallisten yksilöiden pienet epärationaalisuudet ovat vaikutukseltaan kumulatiivisia. Vaikkei ne romahduttaisi yksilöä, ne romahduttaisivat teollisuuden. Psykopatologia olisi tehokkain muoto teollisen levottomuuden hallitsemisen saavuttamiseksi. Kuten Mayo toistuvasti kirjoitti, ihmisten käyttäytyminen oli ennustettavissa, ja siten hallittavissa. (Cullen 1992: 156–157, Mayo 1923a: 424, 1923b: 484, 1923d: 117–130.)

Mayon ideat psykopatologian soveltamisesta teollisuuteen herättivät yhä useamman teollisuusyrittäjän kiinnostuksen Yhdysvalloissa. Niin ikään kustannusyhtiöt lähestyivät Mayoa pyytäen, että hän kirjoittaisi kirjan psykologian poliittisista ja teollisista näkökulmista (Cullen 1992: 159). Erityisesti Philadelphiassa Mayon maine vakiintui niin lääketieteellisissä, akateemisissa kuin liiketoiminnan piireissä (Trahair 1984: 181). Tämä on nähtävissä mm. yhden Yhdysvaltojen merkittävimmän akateemikon, Robert W. Brueren, kirjoituksesta vuodelta 1925:

Kukaan ei ole syventynyt tarkemmin teollisen konfliktin sisimpään kuin herra Mayo. Kukaan ei ole valaisevimmin osoittanut sen luonnetta. Psykologinen tekniikka, jonka hän hallitsee, on yhtä välttämätön ihmissuhteiden kehitykselle teollisuudessa kuin Frederick W. Taylorin aikaisemmat tekniikat ovat olleet hallinnon ja johtamisen tieteenalan sekä taidon kehittymiselle... Mayon työ on laaja-alaisesti tunnistettu yhtä urauurtavaksi kuin Taylorin työ. (mukaillen Bruere 1925, viitattu Trahair 1984.)

Mayon saadessa nimeä myös Harper's-lehden editoija kutsui Mayon kirjoittamaan artikkelisarjan lehteensä (ks. Mayo 1924b, 1924c, 1925d, 1925e, 1927a). Näissä julkaisuissa Mayo toisti vakiintuneita ajatuksiaan teollisuuden konfliktista, kokonaistilanteen psykologiasta, tutkimuksen tarpeesta ja epäinhimillisistä olosuhteista, jotka tuhoavat yhteiskunnan (ks. Mayo 1924b, 1924c, vrt. Mayo 1919a). Mayon julistettiin pian tarjoavan ajatuksia herättävän lähestymistavan yhteiskunnan ongelmien todelliseen ratkaisuun (Cullen 1992: 158, ks. Mayo 1924d: 225). Kuten Mayo usein toisti, teollisuuden konflikti voitiin ratkaista vain, jos johtajat

hankkivat ymmärrystä ja taitoja, jotka kilpailun korostamisen sijaan mahdollistaisivat teollisuuden yhteistyöorientoituneemman johtamisen (Mayo 1925f).

Mayon maineen kasvaessa Ruml jatkoi pyrkimyksiään saada Mayolle pysyvä akateeminen asema yliopistosta, mutta huonoin tuloksin. Pitääkseen yllä säätiön kiinnostusta Mayon tulevaisuuteen, Ruml pyysi Mayoä valmistelemaan yhteenvedon työsuhteiden filosofiastaan säätiön edunvalvojille ja Rockefeller Jr:lle. Touku-kuussa 1924 Mayo lähetti Rumlille epävirallisen esseensä *A New Way of Statecraft*, jossa Mayo käsitteli demokratian epäonnistumista ratkaista vallitsevia ongelmia. Mayo näki, että vallitseva demokratia oli keinotekoinen, lisäten vain keskittynyttä epärationaalisuutta. Mayo korosti esseessään tutkimusta yhteiskunnan sosiaalisii ongelmiin sekä tuen antamista niille, jotka tunsivat ihmisten käyttäytymisen ja sosiaaliset organisaatiot. (Cullen 1992: 159, ks. Mayo 1924a: 1–8.)

Cullen (1992) esittää, että Mayon essee teki vaikutuksen niin Rumliin, Rockefeller Jr:iin kuin LSRM-säätiön edustajiin. Koska Mayo oli pystynyt tarjoamaan kolmena aikaisempaa vuotena tuloksia vastineeksi apurahastaan, Ruml ehdotti, että säätiön jatkaisi Mayon tekemän työn tukemista. Säätiön edunvalvovat suostuivat pyyntöön ja takasivat rahat, jotta Mayo voisi jäädä Yhdysvaltoihin. (Cullen 1992: 5, 159.) Päätökseen jatkaa Mayon tutkimusaseman rahoittamista vaikutti pitkälti Mayon tarjoama oletamus, että teolliset levottomuudet ja luokkatietoisuus olivat ainoastaan psyykkisiä häiriöitä. Mayon raportissa Continental Mills -tutkimuksista annettiin vahvaa näyttöä tälle olettamukselle. (Cullen 1992: 159.)

Kuten Mayon essee osoitti, hän ei ollut sivuuttanut tutkimustensa laajempaa kontekstia. Kun vuoteen 1925 mennessä Mayo turhautui teollisuustutkimustensa tuloksiin, hän alkoi pohtia yleisempiä sosiaalisia ongelmia, laajentaen näkemyksiään eri tieteenaloille. Hän oli pitkään uskonut, että teollisuuden ongelmat olivat oireita laajemmista sosiaalisista ongelmista, kuten erityisesti luokkatietoisuuden kehittymisestä ja demokratian epäonnistumisesta. (Gillispie 1991: 113, ks. Mayo 1919a.)

Rockefellerin rahoittaman jatkon myötä Mayo alkoi puolustamaan vahvemmin näkemystään vallinneesta demokratiasta. Mayo (1925c) kirjoitti Charles Merriamille – Chicagon yliopiston poliittiselle tieteilijälle ja Rumlin läheiselle liittolaiselle – ettei poliitikot voisi koskaan luoda vakaata yhteiskuntaa, jonka sosiaaliset levottomuudet ja työvoiman erimielisyydet todistavat. Näin ollen on järjetöntä tuoda politiikan ja demokratian erimielisyyttä aiheuttavia menetelmiä työpaikoille olettaen niiden luovan rauhaa. (Hoopes 2012: 140, ks. Mayo 1925b.)

Mayo (1924b) jakoi näkemyksiään Harper's Magazinen artikkeleissa korostaen niissä paitsi vallitsevaa tietämättömyyttä, myös teollisten ja yhteiskunnallisten johtajien haluttomuutta hyödyntää humanististen tieteiden oivalluksia.

Muutoksen saavuttamiseksi yhteiskunnassa vallitsevia irrationaalisuuksia tulisi käsitellä tieteellisesti (Gillispie 1991: 113, Mayo 1924b: 592):

Jos jotain epäorgaanista materiaalia ei voida helposti mukauttaa teolliseen prosessiin, käännyimme kemistin tai fyysikon puoleen ymmärtääksemme, miksi näin on. Mutta jos jokin ryhmä työntekijöitä näyttää merkkejä sopeutumattomuudesta teolliseen systeemiin, menetämme hermomme ja pakotamme heidät hyväksymään sen. (mukaillen Mayo 1924b: 591.)

Mayon mukaan terapeuttisin keinoin – toisin kuin poliittisin menetelmin – oli saavutettu todistetusti menestystä sosiaalisen järjestyksen luomisessa. Tästä esimerkkinä Mayo käytti jälleen työtään Continental Millsin tekstiilitehtaassa, jossa lepotaukoja käytettiin tasaamaan työntekijöiden verenpainetta ja vähentämään työvoiman vaihtuvuutta. (Hoopes 2012: 140, Mayo 1925c.)

Mayon oli kuitenkin hankala myydä ajatus demokratian korvaamisesta terapialla Philadelphian liikemiehille. Mayo selitti heille psykologian kautta, että demokratian menetelmien käyttäminen oletti, että työntekijät tiesivät, mitä he halusivat. Näin ei kuitenkaan ollut. Työntekijöitä ohjasi tiedostamattomat voimat, minkä takia he eivät tienneet, mitä he halusivat. Siksi terapia oli demokratian sijaan tie korkeampaan moraaliin työpaikoilla. (Hoopes 2012: 140, Mayo 1925c.)

Mayo havaitsi myös, että Malinowskin antropologiset ajatukset ovat hänelle hyödyllisiä (ks. luku 4.1.1.2 supra). Näihin ajatuksiin viitaten Mayo piti todennäköisenä, että työntekijöiden väsymys teollisuudessa synnytti alkukantaista ajattelua. Yksilöt, joiden haitallinen mielentila johti pakkomielteiseen ja radikaaliin ajatteluun, olivat taantuneet esi-ihmisten tasolle. Toinen tapa oli nähdä työntekijät lapsina, joiden henkinen tila kumpusi primitiivisyydestä. Mayo omaksui Piaget'n (1929) teorian lasten henkisestä kehittämisestä, etsien siitä tukea omaan teoriansa. (Gillispie 1991: 113, Mayo 1924b: 593–595, Mayo 1924f: 253, Piaget 1929.)

Tällainen laaja-alainen lähestymistapa täydensi Mayon psykiatrian ja fysiologian tutkimusta, jossa hän pyrki selvittämään yleisinä pitämiään mielenterveyshäiriöiden mekanismeja. Yhdistelemällä eri tieteenaloja ja integroimalla valikoidut intressinsä, Mayo muodosti mallin, joka satoi yhteen niin fysiologiset laboratoriotutkimukset, psykiatriset havainnot, kuin hänen poliittiset ja sosiaaliset havaintonsa. Mayo ei kuitenkaan koskaan julkaissut malliaan, joskin hän esitteli sen Merriamille. Juuri Merriam oli sitoutunut tuomaan psykologian ja yhteiskuntatieteellisen osaamisen poliittiseen tieteeseen. Hän oli siten avainhenkilö, joka ohjasi tutkimuskenttää poliittisen käyttäytymisen pariin. (Gillispie 1991: 114. ks. Karl 1974.)

Philadelphian liikemiehet eivät kuitenkaan omaksuneet demokratian hylkäämisen ajatusta ja Mayo joutui lieventämään sanomisiaan. Mayo oppikin lieventämään skeptisyyttään demokratiasta etenkin yleisölleen liike-elämän parista. Yhdysvaltalaisille suunnatulla visiolla liiketoimintayhteisöllä tulisi olla ainakin osittain alhaalta ylöspäin suuntautuneen vallan kuori. Mayon viesti ei kuitenkaan muuttunut. Työntekijöiden ollessa tietämättömiä tyytymättömyytensä syistä, johtamisessa oli kyse oikeudenmukaisuuden sijaan terapiasta. (Hoopes 2012: 140–141.) Niin Mayo, Ruml kuin Merriam uskoivat, että yhteiskuntaa voisi hallita vain soveltamalla tiukasti tieteellisiä periaatteita ja tekniikoita. Tiede tarjosi siten objektiivisen ratkaisun sosiaalisten, poliittisten ja yksilöiden sopeutumattomuuden ongelmien ratkaisuun. Erityisesti Merriamin intresseissä oli sisällyttää tieteellinen hallinta poliittiseen prosessiin. (Gillispie 1991: 116, Karl 1974.)

Hoopes (2012) esittää, että Mayo oli oikeassa epäillessään demokratian hyödyllisyyttä johtamisessa. Mary Parker Folletin tavoin hän näki demokratian perinteisen hyväksymisen rajoitukset johtamiselle. Siinä, missä Follett pyrki uudistamaan demokratiaa, Mayon pyrkimykset olivat toisenlaisia. Hän pyrki luomaan käsityksen alhaalta ylöspäin rakentuvasta johtamisesta, joka oli tosiasiaa epäsuoraa ja manipuloivaa ylhäältä alaspäin suuntautunutta vallankäyttöä. (Hoopes 2012: 141.)

4.1.4.5 Philadelphian tutkimusten päätyminen

Vaikka Continental Mills oli tarjonnut mahdollisuuden Mayon tutkimukselle, teollisen tutkimuksen vaikeudet ja rajoitteet kävivät pienimuotoisesta menestyksestä huolimatta yhä ilmeisemmiksi (Gillispie 1991: 110). Continental Millsin johto ei ollut motivoitunut pelkästään työntekijöiden inhimillisistä huolista (Trahair 1984: 176). Mayo ajautui kiistaan tehtaan johdon kanssa eikä hän ollut enää tervehtänyt jatkamaan tutkimuksia tehtaalla (Stewart 2010: 106).

Continental Millsiä seuranneet tutkimukset kohtasivat vastaavia ongelmia eivätkä ne olleet kovin tuloksellisia. Koska tehtaan työnjohtajat olivat huolissaan yliopistotutkijoiden ja henkilöstöjohtajien läsnäolosta ja sen aiheuttamasta häiriöstä, he pidättäytyivät yhteistyöstä ja aliarvioivat tutkimusten arvoa muuttamalla kokeellisia olosuhteita ilman tutkijoiden tietämystä. (Gillispie 1991: 111.)

Kuten Zaleznik (1984) haastaa ajattelemaan, 1920- ja 1930-luvulla on voinut olla hyvin haastavaa toteuttaa teollista tutkimusta tuottavuuden ja moraalien inhimillisistä puolista. Mayon kohtaamat vaikeudet olivat tavanomaisia aikakauden tutkijoille. (Zaleznik 1984: 2.) Heidän tuli osoittaa työnantajille, että tutkimus tuotti käytännöllistä arvoa ja kehittää tuottavampia henkilöstötekniikoita, mutta samalla heidän tuli saada tieteellinen hyväksyntä muilta tutkijoilta. Kun tutkijat

puuttuivat työpaikan monimutkaisiin poliittisiin ja teknisiin suhteisiin, oli jopa todennäköistä, etteivät kaikki osapuolet – työnantajat, johtajat, lähiesihenkilöt ja työntekijät – olleet asian suhteen myötämielisiä. Mayo joutui eturistiriitojen keskiöön. Lisäksi oli epävarmaa, tulisiko tutkijoiden soveltaa tiedettä vai kehittää perustutkimusta. Epävarmuudesta kertoo se, että Carnegie Institute of Technology lopetti 1924 soveltavan psykologian osaston, joka oli maan arvostetuin teollisuuspsykologian tutkimusryhmä. (Baritz 1960: 39–40, Gillispie 1991: 111.)

Gillispie (1991) esittää, että henkilöstötutkimuksen menetelmät ja tekniikat olivat 1920-luvulla hyvin alkukantaisia myös siitä syystä, etteivät yliopistot halunneet rahoittaa tutkimusta soveltavilla tieteenaloilla, eikä toisaalta myöskään työnantajat olleet innokkaita tarjoamaan tutkimuskohteita. Tutkijoilla oli hankaluuksia saada pitkäaikaista rahoitusta kestäväan perustutkimukseen. Yritysten halu saada vastineeksi nopeita tuloksia oli myös muokannut henkilöstötutkimusta tarkoituksenmukaisemmaksi ja liian yksinkertaiseksi, jotta sen avulla olisi voitu tosiasiallisesti ja kauaskantoisesti hyödyttää henkilöstöjohtamista. (Gillispie 1991: 111–112.)

Lopulta Mayon Philadelphiassa tekemän varhaisen työn joukossa vain Continental Millsin tutkimus osoitti systemaattisten lepotaukojen arvon tuottavuudelle ja moraalille. Vaikka julkaisuissaan sekä raportissaan Willitsille ja Rumlille Mayo pyrki antamaan kaunistellun kuvan, todisteet lisääntyneen tuotannon ja lepoaikojen välisestä yhteydestä olivat tosiasiasa epäjohdonmukaisia. Mayon kehittämään malliin jäi paljon puutteita, eikä dramaattiset tulokset olleet seurasta Mayon systemaattisesta tutkimuksesta. (Gillispie 1991: 109, Trahair 1984: 179–180.)

Ensinnäkin Mayo sivuutti yksinkertaisen selityksen 1924 helmikuun tapahtumiin, että työntekijät olisivat olleet tyytymättömiä vain siitä syystä, että he joutuivat työskentelemään kovemmin. Yhtä lailla Mayo sivuutti selityksen, että työntekijöiden ”yömieli” olisi palannut muuttuneiden työskentelyolosuhteiden seurauksena. (Cullen 1992: 164, Gillispie 1992: 113–114.) Toiseksi Mayo ei maininnut raportissaan, että kun lepotauot otettiin jälleen käyttöön Mayon havaittua väsymyksen ja haitallisen mielentilan oireita kevättalvella 1924, osaston tuottavuus ei noussut korkeammalle tasolle, jossa se oli ollut. Vuosi tämän jälkeen Osborne huomautti, että vaikka kehruuosaston esihenkilö oli jälleen luopunut lepotauoista, tuotanto oli kohonnut yli 80 % tasolle. (Cullen 1992: 164, Gillispie 1991: 109.) Mayo ei koskaan esittänyt tilastollisia todisteita väitteelleen, että työvoiman vaihtuvuus olisi pysähtynyt lepotaukojen käyttöönoton jälkeen (Gillispie 1991: 108).

Mayon tarjoamat selitykset irrationaalisuuden ja haitallisten mielentilojen perimmäisestä syystä työntekijöiden levottomuuteen, saati neuvonnan ja lepotaukojen parantavasta vaikutuksesta, eivät saaneet kannatusta hänen kollegoiltaan Whar-tonissa (Cullen 1992: 160, Gillispie 1991: 102). Syynä kollegoiden epäilyksiin oli

Mayon epätavalliset metodit. Kun Whartonin taloustieteilijät perustivat tutkimustuloksensa tilastojen systemaattiseen analyysiin, perustellen johtopäätöksiään kaavioilla ja virallisilla raporteilla, Mayon näyttö epävirallisten terapiahetkien ja systemaattisten lepotaukojen yhdistämisen vaikutuksesta ei herättänyt vastaavalaista luottamusta. Mayo olikin saanut vaikutelman lepotaukojen käyttöönoton onnistumisesta lähinnä keskusteluissa, joissa työntekijät kertoivat pitäneensä uutta innovaatiota erinomaisena. (Cullen 1992: 160, Gillispie 1991: 110.)

Mayon teollisen tutkimuksen keskiössä oli tehtailla esiintyneiden neuroositapausten hoitaminen (Trahair 1984: 185). Hän näki, että oli lukuisia keinoja tunnistaa ja puuttua sairaalloiseen prosessiin, joka johti häiriintyneisiin mielentiloihin. Mayon keinot vaihtelivatkin aina verenpaineiden mittaamisesta työntekijöiden ongelmien kuuntelemiseen, työskentelyn rytmittämiseen lepotauoilla sekä työntekijöiden keskinäiseen jutusteluun. Mayo pyrki luomaan kontaktin muuten eristyneiden ihmisten kanssa – ja usein menestyksellä. (Zaleznik 1984: 3.)

Mayon käyttämät menetelmät eivät kuitenkaan olleet taianomaisia. Kuten Zaleznik (1984) esittää, Mayo hyödynsi Freudin tunnetuksi tekemää tunteensiirtoa saadakseen halutun vaikutuksen sekä hoitamiinsa että tapaamiinsa ihmisiin. Mayon rajoittunut ymmärrys tunteensiirrosta saattoi kuitenkin johtaa siihen, että hän oli yhtä lailla tunteidensa vallassa kuin hänen potilaansa, joiden sisäisille tunteille hän antoi vaihteittain äänen. Tunteensiirto loi mahdollisuuden manipuloida ihmisiä, eikä Mayo epäillyt tähän mahdollisuuteen tarttua. (Zaleznik 1984: 3.)

Mayon yksinkertaistetussa psykopatologisessa näkemyksessä oli myös toinen puoli. Mayon strategiana oli etsiä monimutkaista faktaa ja soveltaa yksinkertaista teoriaa. Tämä voi selittää Mayon kiinnostuksen Janetiin, joka selitti hysterian oireita hypnoottisena tilana. Soveltaessaan Janetin teoriaa teollisuuteen Mayo päätyi tulokseen, että orgaanisten tekijöiden sijaan työpaikkojen sosiaalinen eristys ja yksitoikkoinen työ johtivat työntekijöiden hypnoottiseen mielentilaan. Sen sijaan, että Mayo olisi määrittänyt systemaattisesti sisällöltään haitallisen mielentilan, hän pyrki etsimään sille syitä yksitoikkoisesta työstä. (Zaleznik 1984: 3.)

Kuten Zaleznik (1984) huomauttaa, Mayon ratkaisu inhimillisiin ongelmiin teollisessa yhteiskunnassa seurasi hänen luomaansa teoriaa. Mayo uskoi tarjonneensa objektiivisen ja tieteellisen analyysin nykyaikaisen kapitalismin ongelmaan. Hän uskoi, että ollessaan kriittinen sekä työnantajia että -tekijöitä kohtaan, molemmat voisivat hyötyä hänen väliintulostaan. (Gillispie 1991: 110.) Mayon yksinkertaisesta teoriasta ja monimutkaisista tosiseikoista muodostuva kaava auttoi häntä tarjoamaan teollisuudelle viestin, joka sisälsi uusia ideoita. Nämä haastoivat aikakaudella suosittua tieteellisen liikkeenjohdon ohjelman, joka hallitsi teollisen johtamisen teoriaa ja käytäntöjä. (Zaleznik 1984: 4.)

Vuoteen 1925 mennessä Mayo oli saavuttanut korkean maineen teollisuuspsykologiassa. Mayoa kuunteli ja tuki joukko vaikutusvaltaisia johtajia niin teollisuuden, koulutuksen, talouden kuin psykiatrian parista. Siinä, missä he kunnioittivat Mayon ajatuksia, he hyväksyivät, että Mayon lievä kritiikki työnantajia kohtaan oli alku uudelle tehokkaampien valvontatekniikoiden ohjelmalle. Mayon teollinen tutkimus sai huomiota yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa, koska se vastasi aikakauden toiveisiin edustaen merkittävää yritystä integroida yhteiskuntatieteiden lähestymistapoja yhtenäisemmäksi käyttäytymistieteiden alaksi. (Gillispie 1991: 110–115, Trahair 1984: 180–181.) Vaikka Mayon ajatukset eivät olleet uusia, vaan lainauksia lukuisilta aikakauden ajattelijoilta, ne saivat enenevissä määrin myönnteistä huomiota (Trahair 1984: 184, ks. esim. Malinowski 1927, Pitt-Rivers 1927).

Kaikesta edellä sanotusta huolimatta mahdollisuuksia laajamittaiseen tutkimukseen teollisuudesta ei löytynyt. Myöskään Philadelphian psykiatrinen yhteisö ei innostunut Mayon näkemyksistä niin paljoa, että ne olisivat johtaneet tutkimuksiin. (Gillispie 1991: 115.) Vaikkei Philadelphian ilmapiiri ollut otollinen Mayolle, Ruml uskoi, että Mayon tarjoamat johtopäätökset nykyaikaisen teollisuustyöntekijän mielentilasta oikeuttivat jatkotutkimuksiin. Myös LSRM-säätiön edustajat näkivät, että Mayo tulisi sijoittaa sellaiseen akateemiseen ympäristöön, jossa hänen työtään voitaisiin hyödyntää parhaalla tavalla. (Cullen 1992: 165–166.)

Koko Mayon Philadelphiassa oloajan Ruml pyrki löytämään Mayolle paremman akateemisen pestin. Mayon maineen kasvaessa Ruml lisäsi ponnistelujaan ja vuoden 1925 loppuun mennessä Harvardin kauppakorkeakoulu näytti tarjoavan parhaat mahdollisuudet sekä teolliseen että psykopatologiseen tutkimukseen. Vuonna 1926 Mayo siirtyikin Harvardin yliopiston teollisen tutkimuksen professoriksi. Kahden vuoden kuluessa siitä hän oli jo tiiviisti kehittämässä tutkimusta Hawthornessa – tutkimusta, josta me hänet tunnemme. (Gillispie 1991: 112, 116.)

4.1.5 Syyt Yhdysvaltojen eliitin ja kauppakorkeakoulujen innostukselle Mayon ajatuksista

Voidaan nähdä, ettei Elton Mayon ura, Hawthorne-tutkimukset, saati Mayoön henkilöitynyt ihmissuhdekoulukunta olisi koskaan saavuttaneet nykymuotoista kontribuutiota ilman monimutkaista sosiaalista verkostoa, joka punoutui akateemisen maailman ja liike-elämän eliitin välille. Tämä verkosto edesauttoi muodostamaan, levittämään ja vahvistamaan tiettyä diskurssia. Mayo toimi tämän verkoston keskiössä, mutta maan eliitin ja liike-elämän merkittävin taustavaikuttaja oli John D. Rockefeller Jr, jonka intressit punoutuvat verkoston pyrkimyksiin. Silti Yhdysvaltojen eliitin ja Rockefeller Jr:n rooli on jäänyt usein huomiotta. Väitöskirjassaan D. O. Cullen (1992) raottaa kuitenkin ansiokkaasti esirippua tältä osin.

4.1.5.1 Yhdysvaltojen eliitti ja John D. Rockefeller Jr

Vaikka olisi kyvykäs tekemään hyvää, yhdellekään miehelle tai ryhmälle ei pitäisi sallia monopolia (mukaillen Walsh, viitattu Weinstein 1968: 205–206).

Samoihin aikoihin kuin F. W. Taylor puhui kongressin kuulemisissa kärjistyneestä työsuhteiden konfliktista (ks. Kajosmaa 2020b), Rockefeller Jr pyrki voittamaan negatiivisen julkisuuden, joka hänelle oli aiheutunut ns. Ludlow’n verilöylystä 1914 (ks. myös Henriksson 2021: 412). Cullen (1992) esittää, että yhtenä ratkaisuna Rockefeller Jr näki julkisuuden hallitsemisen pyrkien vaikuttamaan julkiseen tiedonkulkuun. Hän etsi myös keinoja ohjata työväenliikettä mieluisaan suuntaan ja varmistaakseen edustamansa kapitalismin menestyksen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin vaikuttamaan työvoiman *tieteelliseen tutkimukseen*. Rockefeller-säätiöstä tuli väline tavoitteen saavuttamiseksi. (Cullen 1992: 318.)

Tietämisen politiikka, johon kuuluu tiedon luominen, organisointi, kehittäminen ja levittäminen, luotiin 1900-ensimmäisellä puoliskolla (ks. Lagemann 1992). Siitä vakiintui kriittinen prosessi, jonka kautta yhteiskuntapolitiikkaa toteutettiin. Cullen (1992) esittää, että tämä johti kuitenkin ongelmaan, että tuliko etusijalle asettaa teorian kehittymistä ohjaava käytäntö vai käytännön kehitystä ohjaavan teorian kehittäminen. Mayon ura osoittaa, että etusijalla oli näistä jälkimmäinen. Mayon sanomalle, että käyttäytymistieteet voivat olla ratkaisu työvoiman ja pääoman välisen konfliktin päättämiseen ja yhteiskunnan sosiaalisen kontrollin palauttamiseen, oli siten valmis kuulijakunta. (Cullen 1992: 318.)

Mayon lupaus sosiaalisen kontrollin saavuttamisesta ja ylläpitämisestä teki hänestä houkuttelevan Rockefeller-säätiön edunvalvojille, ja eritoten Rumlille, joka käytti vaikutusvaltaansa saadakseen Mayolle soveltuvan akateemisen aseman. Rockefeller-säätiö rahoitti Mayon tutkimustyötä Harvardissa aina 1940-luvun alkuun asti yhteensä 1 520 000 dollarilla. (Cullen 1992: 318.) Karkeasti tuon rahamäärän arvo nykypäivänä olisi jopa 27 miljoonaa dollaria. Merkille pantavaa on, kuinka LSRM-säätiön ohella myös muut säätiöt, kuten Carnegie-säätiö, pyrkivät strategisesti sijoittamaan yhteiskuntatieteilijöitä tärkeisiin asemiin, josta he pystyivät vaikuttamaan politiikkaan (Khurana 2007: 221. ks. Lagemann 1992: 70).

Yhdysvaltojen eliitin ja Rockefellerin vaikutus kulminoituu taustalla vaikuttaneeseen verkostoon, johon myöhemmät Hawthorne-tutkimukset ja Elton Mayo sulautuivat. Se otti voimansa siitä, että se onnistui menestymään akateemisen maailman ja yritysmaailman välillä. Kuten tutkimuksesta nähdään, Arthur Youngilla, Wallace Donhamilla ja Beardsley Rumlilla oli verkostossa tärkeä rooli. Arthur Youngin kautta Mayo pääsi työsuhteita hallitsevien suuryritysjohtajien sisäpiiriin.

Young varmisti myöhemmin myös Mayon pitkäaikaisen osallistumisen Hawthorne-tutkimuksiin, pitäen huolen siitä, että niin säätiö, sen edunvalvojat kuin AT&T:n ja WEC:n johtajat ymmärsivät tutkimuksen arvon. (Gillispie 1991: 112.)

Harvardin dekaani, Wallace Donham, turvasi Rumlin ohella Mayo aseman Harvardissa. Donham uskoi, että Mayon yhteiskuntatieteellinen tutkimus auttaisi muuttamaan liiketoiminnan johtamisen tieteeseen perustuvaksi ammatiksi. (Gillispie 1991: 112.) Kun Donham otti HBS:n johtovastuun, hän kehitti rohkean näkemyksen kauppakorkeakoulun ja liike-elämän johtamisen tulevaisuudesta. Donham näkikin dramaattisen muutoksen sekä kauppakorkeakoulun luonteesta että sen hakijoiden määrässä. Donham odotti, että koulusta valmistuneista tulisi niitä, joita Mayo kutsui *hallinnolliseksi eliitiksi*. (Stewart 2010: 136, ks. Khurana 2007.)

Kuten Donham esitti, vaikuttava vastuullisuus oli siirtynyt pääoman haltijoilta uudelle johtamislukalle, suuryritysten johtajille. Tätä luokkaa ei ollut kuitenkaan koulutettu tehtävänsä. (Scott 1992: 49.) Siksi Donhamin johtamisen ammattimaistamisprojektissa oli kaksi puolta – tekninen ja moraalinen. Kun teknisen puolen päämääränä oli opettaa liiketoiminnassa tarvittavat hallinnolliset taidot, moraalisen puolen tarkoitus oli edistää näiden taitojen käyttämistä yhteiseen hyvään. Mayon erityisenä kontribuutiona Donhamin projektiin voidaan pitää ajatusta, että ihmisten moraalinen johtaminen voidaan tiivistää tekniseksi taidoksi, jota voidaan opettaa johtajille. (Stewart 2010: 136–137, ks. Khurana 2007.)

Rumlin rooli taas korostuu Mayon poikkitieteellisessä näkemyksessä, johon hän Mayoä kannusti. Uuden ajan tieteellisenä toimijana Ruml pystyi vaikuttamaan niin yliopistoihin, liike-elämään kuin maan hallintoon. LSRM-säätiön rahalla Ruml edesauttoi luomaan verkoston, joka tarjosi Mayolle tutkimuskohteita, -rahoitusta ja tukea. (Cullen 1992: 90.) Rumlin kautta Mayo sai ensimmäistä kertaa todellisen luottamuksensa älyllisiin kykyihinsä. Suhteidensa avulla Ruml esitteli Mayon Yhdysvaltojen akateemiselle eliitille pyrkimyksensä heikentää yhteiskuntatieteellisen tutkimusalojen rajoja. Rumlin avustuksella Mayo sai myös akateemisen asemansa Harvardin Business Schoolissa, jossa hän pystyi Rockefellerin varoilla jatkamaan teollista tutkimustaan. (Gillispie 1991: 112, Khurana 2007: 500.)

Vuonna 1920 LSRM-säätiön edunvalvojat arvioivat uudelleen säätiön tarkoituksen. Rumlin vaatimuksesta säätiöstä tuli aktiivinen tukija yhteiskuntatieteille, mikä tarjosi Mayolle ja hänen sanomalleen ainutlaatuisen mahdollisuuden Yhdysvalloissa. Ruml näki, että ainoastaan yhteiskuntatieteet pystyivät tarjoamaan keinoon yhteiskunnan rauhaan ja sosiaaliseen kontrolliin. Näin säätiön perinteinen hyväntekeväisyystoiminta ja sen resurssit siirrettiin vuosikymmeniksi yhteiskuntatieteiden kehittämiseen – ja eritoten sosiaalisen hallinnan ongelmien poikkitieteellisen tutkimuksen tukemiseen. (Bulmer 1982: 353–357, Cullen 1992: 96–97.)

Vaikka Rumlin ansioksi nähdään usein paitsi yhteiskuntatieteiden myös LSRM-säätiön toiminnan kehittäminen, on huomioitava, että taustalla vaikutti vahvasti John D. Rockefeller Jr. Vuodesta 1987 Rockefeller Jr oli toiminut perheensä yrityskonsernissa istuen 17 Yhdysvaltojen suurimman talous- ja teollisuusyrityksen hallituksessa. Hän ei kuitenkaan menestynyt liike-elämässä. 1910 hän erosi isänsä yritysten hallituksista ja ilmoitti käyttävänsä voimavaransa hyväntekeväisyssäätiöihin. Rockefeller Jr. koki, että hänen löytämänsä uusi ura oli riittävän kaukana hänen isänsä kilpailullisesta maailmasta, mutta myös sellainen, että se auttaisi korjaamaan hänen isänsä julkisuuskuvaa, jota lehdistö oli mustamaalannut vuosikymmeniä. (Cullen 1992: 98–102, Fosdick 1956: 25–43, 83, 140, 201.)

Vuonna 1912, keskusteltuaan vaikutusvaltaisten yritysjohtajien kanssa, Rockefeller Jr pyrki aloittamaan projektin, jonka päämääränä oli perustaa organisaatio auttamaan suuryrityksiä korjaamaan niiden huonontunutta julkisuuskuvaa. Ajatuksensa tueksi Jr esitti esimerkin julkisten suhteiden organisaatiota, jonka AT&T oli perustanut ja jonka tehtävänä oli luoda yrityksestä positiivista julkisuuskuvaa. AT&T:n julkisuuskampanja mahdollisti Rockefeller Jr:n mukaan yhden maan suurimman monopolin toiminnan lähes häiriöttä. (Cullen 1992: 102–103.)

Tilaisuus tällaisen organisaation luomiseksi mahdollistui, kun 1913 perustettiin kolmas hyväntekeväisyssäätiö, Rockefeller Foundation. Sen tarkoitus oli tutkia tärkeitä sosiaalisia ja taloudellisia kysymyksiä, jotka vaikuttivat yhteiskunnan hyvinvointiin. Säätiön ensimmäinen johtaja Greene koki, että suurin vallitseva uhka oli sosiaalinen levottomuus, joka uhkasi laajeta maailmanlaajuisesti vallankumoukseksi. Se oli saanut ihmiset kyseenalaistamaan vallitsevan järjestyksen taustalla olevia ajatuksia, mikä johtui ihmisten tietämättömyydestä vallitsevista tosiasioista ja tieteestä. Vallinneen tietämättömyyden korjaamiseksi – lukuisten yhteiskuntatieteilijöiden ohella – Greene näki tärkeäksi ehdotetun yksityisen tutkimuslaitoksen perustamisen. (Greene, viitattu Cullen 1992: 104–105.)

Kun ehdotus toimitettiin Rockefeller-säätiön edunvalvojille, se sai hyväksynnän kaikilta säätiön edunvalvojilta paitsi yhdeltä – Frederick T. Gatesilta. Hänen hallittomuutensa tukea perustettavaa instituutiota johtui akuutista uhasta säätiön julkisuuskuvalle – ns. Walshin komissiosta. Se oli Yhdysvaltojen kongressin asettama työsuhteita käsittelevä komissio, joka tutki maan tärkeimpien toimialojen yleistilaa pyrkien löytämään tyytymättömyyden perimmäiset syyt teollisuudesta. (ks. U.S. Congress 1916a: 1.) Komission kuulemisissa käsiteltiin varallisuuden keskittymistä ja säätiöiden vaikutusvaltaa. (Cullen 1992: 107–108.)

Komission tutkimusten sävyä kuvaa sen puheenjohtaja Walshin New York Timesille antama lausunto, jonka mukaan ”Rockefeller-säätiön ja muiden säätiöiden perustaminen oli alku pyrkimykselle säilyttää vaurauden nykyinen asema

turmelemalla julkisia tietolähteitä” (mukaillen Walsh 1914, viitattu Cullen 108). Walshin uhkaava sävy oli seurausta Rockefellerien reaktiosta tapahtumiin, jotka johtivat ikäviin seurauksiin heidän Colorado Fuel and Iron -yhtiössä, jonka hallituksesta Rockefeller Jr harmikseen tuolloin oli. (Cullen 1992: 109.)

Syyskuussa 1913 Coloradon Ludlow'ssa oli alkanut lakko, kun yrityksen johtajat kieltäytyivät neuvottelemasta Yhdistyneiden kaivostyöläisten edustajien kanssa. Vaikka Rockefeller Jr oli yhtiön hallituksessa, hän ei ollut tietoinen yksityiskohdista, vaan yrityksen johdolla oli vapaus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Vuoteen 1914 tultaessa Coloradosta oli tullut yksittäisten, mutta jatkuvien väkivaltaisuuksien areena. Lakkojen väkivaltaisuus ja pitkittyneisyys kiinnitti Walshin komitean ja hallituksen huomion. (Cullen 1992: 109, Gitelman 1988.)

Lakkoilun lopettamiseksi työministeri Wilson oli kirjoittanut Rockefeller Sr:lle pyytäen häntä käyttämään vaikutusvaltaansa saattaakseen riitaosapuolet neuvottelupöydän ääreen. Koska Sr oli jäänyt eläkkeelle vuosi aiemmin, Rockefeller Jr vastasi ytimekkäästi: ”Yrityksen johtajien kieltäytymisellä tavata lakkojohtajia on täysi hyväksyntämme” (mukaillen Rockefeller Jr, viitattu Gitelman 1988: 13).

Asettuminen komissiota vastaan teki vaikutuksen moniin ja hän sai kiitosta suurilta yritysjohtajilta. Kaksi viikkoa myöhemmin väkivaltaisuuksien kuitenkin kärjistyivät lakkoilijoiden ja osavaltion poliisin välillä. Työntekijöiden leiri sytytettiin tuleen ja sitä seuranneessa ammuskelussa kuoli 24 ihmistä, ml. 2 naista ja 11 lasta. Lehdistö siteerasi tapahtumaa Ludlow'n joukkomurhaksi ja muistutti lukijoitaan Rockefeller Jr:n lausunnoista Walshin komission edessä. (Collier & Horowitz 1976: 11–12, 114–116, Cullen 1992: 109–110, Gitelman 1988: 17, Henriksson 2021.)

Luettuaan tapahtumista kirjoitetun yksityiskohtaisen analyysin Rockefeller Jr huomasi, että hän saattoi olla väärässä. Ennen kaikkea hän kauhistui kuvasta, jonka hän oli luonut itsestään ja sukunimestään julkisten syytösten myötä. Rockefellerin henkilöstö rupesi kehittämään tilanteen korjaamiseksi suunnitelmia, jotka sisälsivät ehdotuksia, joista oli mainittu aiemmin *Sosiaalisen ja taloudellisen tutkimuksen instituutin* perustamiseksi laaditusta raportista: Säätiön edustajat pyrkivät löytämään sekä kokeneita julkisten suhteiden taitajia että työsuhteiden asiantuntijoita. Näistä ensimmäisen löytäminen oli helppoa, koska Rockefeller Jr oli jo palkannut pr-asiantuntijan, Ivy Leen, talvella 1913 hallitakseen haitallista julkisuuskuvaansa. (Cullen 1992: 111, Gitelman 1988: 26–30.)

Leen tehtäväksi tuli korjata Colorado Fuel and Iron -yhtiön julkinen imago, mitä varten kesästä 1914 alkaen hän siirtyi työskentelemään täysiaikaisesti Rockefellerille. Vaikka Lee pystyi lieventämään Ludlow'n tapahtumista seurannutta kritiikkiä, vuosikymmeniä kestäneen kritiikin korjaaminen vaati paljon työtä. Lee

kehotti Rockefeller Jr luopumaan työnantajien ja työntekijöiden vastakkainasettelusta lehdistön ja Walshin komitean kanssa. Lisäksi hän kehotti etsimään työsuhteasiantuntijaan, joka voisi ohjata Rockefeller Jr:n läpi vaikeiden aikojen. (Cullen 1992: 113, Gitelman 1988: 34–36.) Tähän suositeltiin W. L. Mackenzie Kingiä.

King suostui toimimaan perustettavan suhdetoimintaosaston johtajana. King kirjoitti Rockefeller Jr:lle, että hänen osastonsa ensimmäinen tehtävä oli löytää keinoja teollisen rauhan palauttamiseksi. Tämän saavuttamiseksi hän ehdotti työehtosopimusneuvottelun hyväksymistä – joskaan ei riippumattomien ammattiliittojen edustajien kanssa, vaan yhtiön suojeluksessa kokoontuvan organisaation kautta. Kingin ehdotus toimi pohjana työntekijöiden edustussuunnitelmalle – näennäiselle ammattiliitolle. (Cullen 1992: 114–116, Gitelman 1988: 46–47, 61, 67.)

Kingin työ säätiössä teki suuren vaikutuksen Rockefeller Jr:iin sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Kingin myötävaikutuksesta Rockefeller Jr:n ajatusmaailma työsuhteista näytti muuttuneen täysin. King, myöhempi Kanadan pääministeri, vakuutti hänet, että teollisuuden johtajat olivat vastuussa sosiaalisista olosuhteista, jotka heidän politiikkansa sai aikaan. Sen seurauksena Rockefeller Jr näki, että sekä hänen että säätiön tehtävä olisi toimia moraalien ja teollisen järjestyksen puolestapuhujina. (Cullen 1992: 116–117, Fosdick 1952: 30, 96, 154.)

Walsh jatkoi aiemmin aloittamaa hyökkäystä, mutta yllätykseksi Rockefeller Jr myönsi vastuunsa Ludlow'n tapahtumiin. Lisäksi tämä ilmoitti hyväksyvänsä työntekijöiden oikeuden järjestäytyä. Rockefeller Jr:n uusi näkemys työsuhteisiin sai välitöntä tukea lehdistöltä. (Cullen 1992: 117–118, Gitelman 1988: 61.) Walsh ei kuitenkaan vakuuttunut suunnanmuutoksesta, vaan jatkoi hyökkäyksiä. Walshin kuulustelun alla Rockefeller Jr myönsi, ettei hän ollut puuttunut Ludlow'n väkivaltaisuuksiin, mutta puolustautui, ettei hänellä ollut ajantasaista tilannekuvaa. Walshin mielestä vastaus oli riittämätön. Kun uutta tietoa tapahtumien taustasta ei saatu selville, muut komission jäsenet väsyivät Walshin hyökkäykseen ja kokivat, että oli aika siirtyä eteenpäin. (Cullen 1992: 118, Gitelman 1988.) Lehdistö ja suuri julkinen enemmistö näyttivät olevan myös samaa mieltä.

Walshin odottama julkinen paheksunta ei toteutunut, vaan keväällä 1915 maailman muut suuret tapahtumat veivät lehtien palstatilan. Ensimmäisen maailmansodan myötä kiinnostus Walshin komission löydöksiin väheni siinä määrin, ettei hän löytänyt käsikirjoitukselleen kustantajaa. (Cullen 1992: 119.) Komission kuulemisiin perustuvassa käsikirjoituksessaan *The Great Foundation* Walsh väitti, että hyväntekeväisyysäätiöt olivat uhka yhteiskunnan hyvinvoinnilla:

Vaikka olisi kyvykäs tekemään hyvää, yhdellekään miehelle tai ryhmälle ei pitäisi sallia monopolia... Rockefeller Jr ei olisi voinut löytää parempaa

vakuutusta sadoille miljoonilleen kuin sijoittamalla yhden niistä tukemaan kaikkia sellaisia toimintoja, jotka edistivät sosiaalista muutosta ja edistystä. (mukaillen Walsh, viitattu Weinstein 1968: 205–206.)

Alkuvuoden 1915 komission kuulemiset olivat käännekohta Rockefeller Jr:lle ja ne osoittivat hänen sitoutuneen Kingin viitoittamalle tielle, joka muutti hänen ajatus-tapaansa. Tämä muokkasi Rockefeller Jr:n imagoa ryöstöparonin pojasta teolliseksi valtionmieheksi ja yhdeksi maan johtavista yhteiskunnallisen muutoksen arkkitehdeistä. (Cullen 1992: 119–120, Gitelman 1988: 77–80.)

Rockefellerin kääntämä uusi sivu yhdysvaltalaisen työntekijöiden kanssa alkoi syksyllä 1915, kun hän Kingin kehotuksesta vietti kaksi viikkoa kiertäen Colorado Fuel and Iron -yhtiön toimipisteitä. Sen lisäksi, että tapaus sai lehtiotsikoita ympäri maan, Rockefeller Jr pyrki vakuuttamaan työntekijöille, että Kingin muotoileman työntekijöiden edustussuunnitelman käyttöönotto hyödyttäisi heitä. Työntekijöistä 84 % äänestikin suunnitelman puolesta. (Collier & Horowitz 1976: 127–131, Cullen 1992: 120, Gitelman 1988: 186–196.)

Rockefeller Jr:n pääoman ja työvoiman välinen kitkaton kanssakäyminen ei kuitenkaan toteutunut. Vuoden 1919 lopussa väkivaltaisuudet ja lakot jatkoivat kasvuaan. Samana vuonna ilmaantui myös kilpaileva talouspoliittinen järjestelmä – Neuvostoliitto. Kuten Baker (1920: 95) kauhisteli: ”Nämä ajat ovat vaarallisia Yhdysvalloille, monella tapaa historiamme vaarallisimpia”.

Kasvaneiden lakkojen ja väkivaltaisuuksien seurauksena presidentti Wilson vaati pidettäväksi kansallista teollisuuskonferenssia, jonka jäsenet edustivat niin liike-elämää, työvoimaa kuin suuren yleisön etuja. Rockefeller Jr osallistui konferenssiin edustaen suuren enemmistön komiteaa, mutta tarvittavista toimista ei päästy yksimielisyyteen ensimmäisellä eikä toisella kokoontumiskerralla. (Collier & Horowitz 1976: 131–132, Cullen 1992: 121–122, Fosdick 1952: 173.)

Venäjän vallankumous, joka käynnistyi sarjana kapinoita ja pyyhkäisi koko maailman yli, herätti Raymond Fosdickin huolen. Rockefeller Jr:n henkilökohtaisena lakimiehenä toiminut Fosdick oli huolissaan, että Euroopassa demokratian puolesta taistelleet miehet palaisivat kotimaahansa keskelle teollista vallankumousta. Fosdick näki tehtäväkseen vakuuttaa tulevasta kommunismin uhasta pitkäaikaisen ystävänsä Rockefeller Jr:n, jottei uhka konkretisoituisi Yhdysvalloissa. (Cullen 1992: 122–123, Gitelman 1988: 234.) Nykypäivänä on vaikea ymmärtää, kuinka todelliseksi ja akuutiksi kommunismin uhka Yhdysvalloissa koettiin aikakaudella.

Fosdick uskoi, että asemassaan – teollisen suurmiehen maineessa ja Rockefellerin rahavaroin – nuoremmalla Rockefellerillä olisi valtaa ja mahdollisuus vaikuttaa

asioihin. Vuonna 1919 Fosdick aloitti työn vakuuttaakseen hänet, että paras tapa ylläpitää harmoniaa pääoman ja työvoiman välillä, sekä vaikuttaa työsuhteisiin, oli johtamisen konsultointi. Fosdick onnistui vakuuttamaan nuoremman Rockefellerin, että paras tapa edistää työsuhteiden tiedettä ja teollista johtamista oli tukea Yhdysvaltojen yliopistoja ja yksityisiä tutkimusorganisaatioita. (Bulmer & Bulmer 1981: 359, Collier & Horowitz 1976: 138–144, Cullen 1992: 123.)

Agendansa edistämiseksi Fosdick tukeutui säätiön tuen sijaan nuoremman Rockefellerin henkilökohtaisiin varoihin ja arvovaltaan. Yksi tällainen esimerkki oli 1922 perustettu yksityinen työsuhteiden konsultointiyritys, Industrial Relations Counselors (IRC), joka toimi Fosdickin lakitoimistosta. (Collier & Horowitz 1976: 134–135, Cullen 1992: 123–124.)

Samana vuonna, kun Rockefeller hyväksyi komitean ehdotuksen perustaa IRC:n, Fosdick esitteli Rockefeller Jr:lle Rumlin miehenä, joka voisi muuttaa LSRM-säätiön organisaatioksi, jota Rockefeller Jr oli kaavaillut jo 1914 – *Sosiaalisen ja taloudellisen tutkimuksen instituutiksi*. LSRM-säätiö, jonka perustuskirjassa kehoitettiin hyväntekeväisyyteen keskittyen yhteiskunnan sosiaaliseen hyvinvointiin, pystyisi täyttämään instituutin asialistan. Näin LSRM-säätiö oli helposti liitettävissä Jr:n jo kahdeksan vuotta aiemmin muotoilemaan tavoitteeseen hyödyntää yhteiskuntatieteitä teollisen järjestyksen palauttamiseksi. (Collier & Horowitz 1976: 102, 120, Cullen 1992: 101–103, 124, ks. myös Bruce & Nyland 2011.)

Kun vuodesta 1918 vuoteen 1920 mennessä LSRM-säätiön käytettävissä olevat rahavarat kasvoivat dramaattisesti noin 6 miljoonasta yli 73 miljoonaan dollariin, Fosdickilla ja Rockefeller Jr:lla oli merkittävä kanava toteuttaa tavoitteitaan. Lisäksi kun 1919 nuorempi Rockefeller nimitti LSRM-säätiön varapuheenjohtajaksi ilman virallista hakua Arthur Woodsin, Fosdickin läheisen apulaisen, puuttui enää säätiön johtaja, joka jakaisi heidän ajatuksensa. Näin Beardsley Ruml nimettiin yksimielisesti ja hieman yllättäenkin vuonna 1922 säätiön johtoon. (Bulmer & Bulmer 1981: 361–362, Cullen 1992: 125, Fosdick 1952: 136.)

Walshin aiemmat syytökset, että Rockefellerin hyväntekeväisyysäätiöt olivat vain väline heidän liike-elämän intressien tukemiseksi, johti edunvalvojien pyyntöön muodostaa virallinen rahoituspolitiikka säätiön varojen jakamiseksi. Vuonna 1924 Ruml esitti edunvalvojille 12 periaatetta suojelemaan säätiötä eturistiriidoilta – periaatteet, jotka mukailivat paljolti raporttia Sosiaalisen ja taloudellisen tutkimusinstituutin perustamisesta. Periaatteiden mukaisesti säätiö rahoittaisi projekteja noin viiden vuoden apurahajaksoilla pyrkien edistämään poikkitieteellistä lähestymistapaa sosiaalisten ongelmien tutkimiseksi. Säätiön edustajat hyväksyivät esityksen. Näiden periaatteiden ulkopuolelta Ruml lisäsi, ettei tukea saaneet toisi samaansa tukea julkiseen tietoon. (Cullen 1992: 125–126, Fosdick 1952: 136.)

Säätiön uudistetun agendan ja tarkennettujen periaatteiden myötä 1922–1928 LSRM-säätiö jakoi 21 miljoona dollaria yhteiskuntatieteiden kehittämiseen. 1927 tuen määrä oli yksistään noin 8,5 miljoonaa dollaria. Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tuen ohella säätiö oli valinnut tuen saajiksi 18 korkeakoulua, joista viisi instituutiota sai yli puolet 21 miljoonan kokonaistuesta. Yksi näistä oli Harvardin yliopisto. Yhtä henkilöä, ja tutkimusprojektia, johon hän osallistui, säätiö tuki yli miljoonan dollarin verran. Tämä henkilö oli Elton Mayo. (Cullen 1992: 126–128.)

4.1.5.2 Harvard ja johtamisen uusi suuntaus

Siinä, missä Mayon ilosanoma otettiin riemuiten vastaan sekä valtaa pitävien että liiketoimen johtajien keskuudessa, se antoi kaivattua sisältöä myös liiketoiminnan johtamisen sekä johtamisen tieteenalan opetukseen. Kauppakorkeakoulujen voidaan nähdä menettäneen oikeutuksensa ja tieteellisen opetuksen sisällön, kun tieteelliseen liikkeenjohtoon liittyvien julkisten kiistojen ja niiden yhä kasvattaman huolen takia sen ei nähty pystyvän tarjoamaan enää riittävää perustaa koulujen olemassaololle. Kauppakorkeakoulujen yhteisöllä oli näin syynsä olla yhtä innostuneita Mayosta kuin maan eliitin. (Stewart 2010: 105, ks. Khurana 2007.)

Rockefeller General Education Board (GEB) -apurahalla perustettu Harvard Business School näyttäytyi ihanteelliselta paikalta Mayolle. Kun suuryritykset olivat joutuneet skandaalihakuisten toimittajien ja poliitikkojen hampaisiin, GEB ja HBS:n johtaja Lowell pyrkivät kehittämään liike-elämän johtamista esittelemällä tuleville johtajille uuden ammatillisen koulutuksen suunnan. (Copeland 1958: 8–16, Gillispie 1919: 116, Khurana 2007.)

Keskeinen henkilö Harvardin liike-elämän johtamisen kehittämisessä oli vuodesta 1919 koulun dekaanina toiminut dekaani Wallace Donham, jonka alaisuudessa HBS muotoutui vuosina 1919–1942 institutionaaliseen ja fyysiseen muotoonsa (Gillispie 1991: 116, 117, Hoopes 2012: 142, ks. Copeland 1958, Khurana 2007). Siirryttyään dekaaniksi liike-elämän parista Donham jakoi ajatuksensa Harvardin tulevaisuudesta Rockefeller Jr:lle, joka yhtyi hänen huoleensa työsuhteiden tulevaisuudesta. Donham kirjoitti nuoremmalle Rockefellerille Harvardin ”ainutlaatuisesta pätevyydestä jatkaa ja saada aikaan tuloksia liiketoiminnan tutkimuksesta – erityisesti työsuhteiden tutkimuksesta.” (Donham, viitattu Cullen 1992: 179.)

Donhamin huoli teollisuuden konfliktien kääntämiseksi sosiaaliseksi yhteistyöksi kiinnitti Rumlin huomion ja hän tutustutti hänet Mayon työhön (Cullen 1992: 181). Kun Donham tapasi Mayon konferenssissa 1920-luvun puolessa välissä, hän innostui Mayon ajatuksista, jotka tarjosivat ratkaisun moneen huoleen (Hoopes 2012: 142). Donhamilla oli kasvava huoli, ettei kauppakorkeakoulu valmistanut

tulevaisuuden johtajia sosiaalsiin ongelmiin, joita he kohtaisivat työpaikoillaan. Nykymuotoisen johtamisen kohtaamien ongelmien ratkaisemiseksi Donham näki, että tarvittiin tutkimusta ennemmin sosiaalisesta yksilöstä kuin taloudellisesti rationaalisesta yksilöstä. (Cullen 1992: 184, ks. Khurana 2007.)

Vastaavanlaisesti kuin 1908, jolloin Harvardin yliopiston dekaani Edwin Gay otti ilomielin vastaan tieteellisen liikkeenjohdon sanoman johtamisen tieteelliseksi sisällöksi (Kajosmaa 2020b), Donham näki Mayon ehdotuksissa juuri oikeanlaisen ohjelman palauttamaan liiketoiminnan johtamisen koulutukselle *uskottavuus ja oikeutus* (Stewart 2010: 105). Mayon näkemykset limittyivät Donhamin yritykseen muuttaa Harvardin Business Schoolin painopistettä soveltavasta taloustieteestä teollisuuden ihmissuhteiden tutkimukseen (Rairdon 2008: 38–39).

Mayon kokemukset klinikoilta ja mieltymys kenttätutkimukseen sopivat myös Donhamin case study -innostukseen (Zaleznik 1984: 4). Jotta opetukseen voitiin tarjota case-materiaalia ja jotta liiketoiminnasta saataisiin perustavanlaatuinen käsitys, Donham (1922) korosti perustutkimuksen merkitystä. Donham näki, että liike-elämän johtaminen saattoi saavuttaa asemansa ammattina muiden joukossa vasta sitten, kun sille oli kehitetty riittävä akateeminen perusta, jonka avulla yrittysjohtajat voivat omaksua vastuunsa yhteiskunnan kriittisimmistä ongelmista. Tässä suhteessa Mayon työ näyttäytyi juuri sellaisena tutkimuksena, joka oli arvokasta sekä yliopistolle että yrityksille. (Donham 1922: 1–10, Gillispie 1991: 117.) Donhamin mukaan siinä, missä lääketieteelliset koulut tukeutuvat kemian ja biologian perustutkimukseen, kauppakorkeakoulujen on perustettava tutkimuksensa mm. yhteiskuntatieteeseen, jota ”professori” Mayo tarjosi (Stewart 2010: 105).

Donhamin agendalla oli kuitenkin paljon muutakin kuin opetusmenetelmien edistäminen. Donhamin päämäärä oli liiketoiminnan johtamisen *ammatin aseman vakiinnuttaminen* (Khurana 2007, Zaleznik 1984: 4). Juuri tässä kontekstissa – osana johtamisen ammatin vakinaistamista sekä kauppakorkeakoulun opetuksen luonteen ja ydintarkoituksen määrittämistä – Mayolla ja Hawthorne-tutkimuksilla oli huomattava merkitys osana Donhamin agendaa (Khurana 2007: 176, 436).

Zaleznik (1984) esittää, että vielä tuohon aikaan liiketoiminnan johtamisesta puuttui syvyys pitkälti sen takia, että se liitettiin vain kapea-alaisiin ja älyllisesti epäkiinnostaviin talousteorioihin ja käytännön taitoihin. Älymystö pilkkasi liike-elämän koulutusta, mikä asetti kauppakorkeakoulut puolustusasemaan – tai jopa omaksumaan epä-älykkään asenteen. Kauppakorkeakoulujen kohtaaman haastavan ilmapiiriin takia niiden tiedekunnista muodostui tieteellisesti eristyneitä, sisäänpäin lämpeneviä ja yhteenkuuluvuutta korostavia vielä 1950-luvullakin, mikä sai osaltaan mieltämään ne kulteiksi. (Zaleznik 1984: 4–5, ks. Khurana 2007.)

Donhamilla oli tapansa käsitellä halveksuntaa samalla, kun hän edisti sekä liike-elämän koulutusta että tätä kehitystä johtavien ihmisten kasvua. Hän pyrki houkuttelemaan Harvardiin akateemikkoja, jotka olivat korkeassa älyllisessä asemassa paitsi Harvardissa myös muualla yhteiskunnassa. (Zaleznik 1984: 5.)

Tuomalla Mayon Harvardiin Pennsylvanian yliopistosta, Donhan sai Rockefeller-säätiön taloudellisen tuen agendalleen. Se mahdollisti houkuttelemaan ja sitouttamaan Harvardiin sekä professori Lawrence Hendersonin että suuren filosofin Alfred North Whiteheadin, mikä edesauttoi luomaan uskottavan perustan liiketoiminnan opetuksen tieteelliselle perustalle. (Zaleznik 1984: 5.) Yksi kiinnostavimmista, mutta unholaan jääneistä suhteista osana johtamisen historiaa on juuri Donhamin ja A. N. Whiteheadin keskinäinen suhde. Nämä kaksi muotoilivat ja kehittivät vallinneesta käsityksestä hyvin poikkeavaa näkemystä siitä, mitä kauppakorkeakoulu voisi olla. Heidän ajatuksissaan kauppakorkeakoulun uudenlainen ja laajempi pedagogiikka ei innostaisi vain liikemiehiä, vaan uudistaisi myös länsimaista yhteiskuntaa. (Cummings & muut 2017: 316–317.)

Yhtä lailla palkkaamalla Mayon Donham antoi sisällön näkemykselleen, ettei mikään ollut yhtä tärkeää liike-elämän johtajan työssä ja sen koulutuksessa kuin *ihmisten välisten suhteiden ymmärtäminen* (Zaleznik 1984: 5). Kuten Khurana (2007) toteaa, Donham toi Mayon Harvardiin osana määrätietoista pyrkimystä siirtää kauppakorkeakoulun fokus soveltavasta taloustieteestä yksilöiden ja yhteiskunnan välisten suhteiden huomioimiseen (Khurana 2007: 437).

Donham pystyi hyödyntämään pian kohonnutta asemaansa arvostettuna dekaanina, jotta liikemiehet omaksuisivat merkittävän uuden roolinsa sosiaalisen järjestyksen ylläpitämisessä. Koska liikemiehet toimivat strategisessa asemassa teollisessa yhteiskunnassa kontrolloiden instituutioita ja järjestelmiä, jotka välittivät tieteen ja tekniikan vaikutuksia yhteiskuntaan, he olivat keskeisessä roolissa myös sosiaalisen vakauden ja yhteenkuuluvuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Tämän hallinnollisen eliitin vahvistamiseksi ja liikemiesten opettamiseksi vaadittiin kuitenkin uusi käsitteellinen viitekehys ja perustavanlaatuista ymmärrystä ihmissuhteista. (Cullen 1992: 180, ks. Donham 1927b, 1927c, Khurana 2007.)

Tässä kohtaa oli vuorostaan Mayon aika astua esiin ajatuksineen, että juuri johtajien tehtävä oli luoda sosiaalista harmoniaa. Sen lisäksi, että Mayon terapeutiset ideat antoivat HBS:lle sosiaalisen kunnioituksen sen uudessa tehtävässä torjua sosiaalista kaaosta ja lievittää työntekijöiden levottomuutta, ne lievensivät pelkoa ihmiskunnan kohtalosta 1920-luvulla. (Hoopes 2012: 142, ks. Spengler 1918.)

Donham esitti 1925 HBS:n aloittavan suuren tutkimushankkeen teollisuuden työpaikoilla vaikuttavien yhteiskunnallisten häiriöiden syistä ja parannuskeinoista.

Tätä ns. ihmisbiologian tutkimusprojektia varten Donham tarvitsi kuitenkin LSRM-säätiön tuen. Kun Ruml keskusteli Donhamille mahdollisuudesta sijoittaa Mayo Harvardiin, Donhamilla oli lukuisia syitä pitää ajatuksesta. Vaikkei Mayon kyvykkyydestä ollut varsinaisesti vakuuksia, hän jakoi Donhamin ajatukset yhteiskunnan ongelmista. Niin ikään Mayon sijoittaminen Harvardiin takaisi vastavaroisesti Donhamin projektille säätiön tuen. (Cullen 1992: 165, 181–182, Donham 1927a: 104, Trahair 1984: 180, 181). Mayolla oli näin ollen koko tulevan uransa ajan kauppakorkeakoulussa vahva tuki Donhamilta (Trahair 1984: 197).

Myös HBS:n tiedekunnan ulkopuoliset tutkijat osoittivat kiinnostusta Mayon työlle. Bostonin psykopatologisen sairaalan johtaja C. M. Campbell oli kiinnostunut psykiatrian kehittämisestä tekniikkana, joka vähentäisi sosiaalisia ja yksilöllisiä konflikteja. Hän tarjosi Mayolle pääsyn sairaalan klinikoille odottaen yhteistyötä teollisen psykiatrian alalla. Mutta Mayolle vieläkin tärkeämpää oli Harvardin tutkimuslaboratoriota johtavan biokemisti ja fysiologi L. J. Hendersonin tuki. (Gillispie 1991: 117–118.) Mayolle olikin henkilökohtaisesti hyvin tärkeää, että hänellä olisi kollegoiden tuki, jota hänellä ei tähän asti juuri ollut ollut (Cullen 1992: 182). Mayon kannalta merkittävää oli myös se, että hänen kollegansa olivat sitoutuneet soveltamaan fysiologiasta ja lääketieteestä saatuja oivalluksia sosiaaliseen epävakauteen ja yksilöiden sopeutumattomuuteen (Gillispie 1991: 118).

Niin Henderson, Mayo kuin Donham jakoivat yhteisen näkemyksen modernista yhteiskunnasta, jonka järjestystä ylläpitäviä perinteisiä tapoja ja rutiineja viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut nopea teollistuminen uhkasi. Sekä Donham että Henderson näkivät Mayon tavoin ihmisten käyttäytymisongelmat modernin teollisuusyhteiskunnan keskeiseksi ongelmaksi, josta ei kuitenkaan tiedetty lähestulkoon mitään. (Cullen 1992: 182, 184, Henderson 1927: 60–62.) Kuten Henderson (1927) kirjoitti, kauppakorkeakoulu, jonka tehtävä oli kouluttaa yhteiskunnan johtajia, ei voinut sivuuttaa, mitä teollisuuden yksilöille tapahtui. Kauppakorkeakoulusta valmistuvilla tuli sitä vastoin olla tietämys ihmisten käyttäytymisestä, kun he valmistuvat koulusta ja alkavat kontrolloimaan muiden elämiä.

Mayon tutkimusohjelmana pian tunnettu projekti takaisi siten paitsi loistavan tilaisuuden kehittää ymmärrystä työvoiman ongelmista, myös loistavan tulevaisuuden sekä HBS:lle että samanmielisille instituutioille. Kuten Mayo (1933) esitti, omaksumalla hänen laboratoriossaan syntyvän uuden tieteen, kauppakorkeakoulut voivat luoda yhä kasvavan tutkinnon suorittaneiden joukon, joka voisi ravistaa Pareton varoittamat turmeltuneet vaikutukset yhteiskunnasta ja pelastaa maailman työväen vallankumouksen vaaroilta. Tätä varten tarvittaisiin maailmanlaajuisia hallinnollista eliittiä, joka pystyy käsittelemään ihmisten yhteistyön konkreettisia vaikeuksia. Siinä, missä sosiaalinen koodi on menetetty epälogiikalle,

täytyy ymmärtämisen logiikka korvata. (Mayo 1933: 185, ks. Khurana 2007.) Näin ollen HBS – hallinnollisen eliitin kehto – voisi auttaa kehittämään ymmärryksen logiikkaa, joka pelastaisi sivilisaation itseltään. (Stewart 2010: 105.)

4.1.6 Mayo ja Harvardin väsymyslaboratorio

Jotta Mayon tutkimusohjelma sai tarvittavan vakavuuden ja jotta Donham sai Harvardin johtajan palkkaamaan toistaiseksi varsin tuntemattoman australialaisen, Mayon tuli osoittaa Donhamille pätevyytensä ja todisteet aikaisemmista akateemisista saavutuksista (Stewart 2010: 105). Mayo hyödynsi Australian pääministeriltä saamaansa kirjettä, joka tunnusti hänet virheellisesti Queenslandin yliopiston psykologian ja fysiologian professoriksi (Trahair 1984: 198).

Kirjeen lisäksi Mayo edisti asiaansa luomalla kuvan, että hän oli merkittävä Britannian kansalainen (Trahair 1984: 350). Mayo muunsi nuoruusvuosien työkokemuksen Länsi-Afrikan kaivosyhtiössä kokemukseksi siirtomaahallinnossa ja opetustyönsä Työväen opetusyhdistyksessä Lontoossa tieteelliseksi tutkimukseksi englantilaisesta työväenluokasta. Mayo antoi Donhamin ymmärtää, että hän olisi suorittanut lääketieteen tutkinnon neljän vuoden aikana Adelaiden, Edinburghin ja Lontoon yliopistoissa. (ks. Rockefeller Foundation Archive n.d, viitattu Hoopes 2012: 142–143.) Donham lähetti kirjeen ja virheellisen lausunnon Mayon akateemisesta kokemuksesta Harvardin johtaja Lowellille. (Trahair 1984: 198.)

Näistä esitetyistä kannuksista huolimatta Lowell ei aluksi kannattanut ehdotusta Mayon palkkaamisesta. Lowellia häiritsi todisteiden puuttuminen Mayon menestyksestä ja Mayon työn heuristisuus. Donham onnistui kuitenkin voittamaan Lowelin epäilykset asemoiden Mayon osaksi suurempaa tutkimusprojektia, johon osallistuisi Harvardin tiedekunnan jäseniä ja jonka LSRM-säätiö rahoittaisi täysin. Donham vakuutti Lowelin, että laajamittainen tutkimushanke Harvardissa voisi lisätä vielä nuoren kauppakorkeakoulun arvotusta. (Cullen 1992: 177.)

Mayon toimikausi uudella tieteenalalla ilman pidempiaikaista rahoitusta olisi ollut yliopistolle liian raskas taloudellinen taakka. Lowell ymmärsi, että LSRM-säätiöllä oli aikomus luoda pitkäaikainen tuki Mayon tutkimukseen, mutta häntä epäilytti, olisiko varoja käytettävissä työn jatkamiseksi rahoituksen päätyttyä. (Trahair 1984: 198.) Lowelin vaatimuksena oli, että Mayon nimittäminen tulisi rahoittaa ulkopuolelta, koska Harvardin taloudelliset rajoitteet eivät mahdollistaneet Mayolle kaavaillun aseman rahoittamista (Cullen 1992: 165). Näin Donham joutui monimutkaisiin neuvotteluihin sekä Harvardin että Rockefellerin varoja jakavien tahojen kanssa tavoitellessaan 200 000 dollarin rahoitusta teollisuuden ihmissuhteiden, ja niihin liittyvään lääketieteelliseen, tutkimukseen (Trahair 1984: 198).

Kesäkuussa Ruml pystyi ilmoittamaan Lowellille, että säätiö oli päättänyt tukea Harvardin kauppakorkeakoulun viisivuotista teollisuuspsykologian tutkimusohjelmaa. Ainoat ehdot apurahalle olivat, että Mayo nimitetään Harvardiin ja ettei apurahaa julkisteta. Näin Mayo helpotti Harvardin presidentti Lowellin tuskaa tuomalla tullessaan Rockefeller-apurahan, joka takasi aluksi vuotuisen 12 000 dollarin tuen kevääseen 1931 asti. (Cullen 1992: 167, Hoopes 2012: 143.)

Rumlin ansiosta Mayon akateeminen ura Yhdysvalloissa käynnistyi vauhdilla (Khurana 2007: 449–450). Säätiön tuen myötä Lowell suostui tarjoamaan Mayolle apulaisprofessorin tehtävää viiden vuoden ajaksi teollisen psykologian tutkimuksen toteuttamiseksi. Sen tuli olla määräaikainen ja kokeellinen tapaus, jonka LSRM-säätiö rahoittaisi täysin. Yliopiston lopullinen sitoutuminen Mayoön tuli ratkaista viiden vuoden kuluttua. (Cullen 1992: 165–166, Trahair 1984: 199.)

Prosessi, jolla Ruml varmisti Mayon aseman Harvardissa, paljastaa, ettei LSRM-säätiö ollut suinkaan riippumaton hyväntekeväisyysorganisaatio. Se, että Ruml lähestyi ensin Rockefellerin konsulttiyhtiön edustajia ja Raymond Fosdickia ennen kuin kehotti Donhamia lähettämään virallisen tukipyynnön säätiölle, osoittaa säätiön ja Rockefellerin intressien välillä olevan yhteneväisyyden. (Cullen 1992: 167.)

Mayon, Hendersonin, Rumlin ja Donhamin keskustelut johtivat lopulta laajennettuun ohjelmaan, jossa LSRM suostui kasvattamaan Mayon rahallista tukea merkittävästi. Mayo ja Henderson saivat viiden vuoden ajan 42 000 dollaria vuodessa ja lisäksi säätiö tuki 35 000 dollarilla laboratorion varustamista. (Gillispie 1991: 116, 118.) Näiden keskustelun päätyttyä Donham huomasi suostuneensa perustamaan kauppakorkeakouluun biokemiallisen ja fysiologisen laboratorion, joka tuki työvoiman väsymyksen tutkimusta teollisuudessa. Harvardin väsymyslaboratorio oli saanut alkunsa. (Cullen 1992: 191, Gillispie 1991: 118, Stewart 2010: 105.)

Keväällä 1926 Mayon mieliala oli korkealla. Tuntematon australialainen, jolla oli vain kandidaatin tutkinto Adelaiden yliopistosta, oli onnistunut turvaamaan apulaisprofessorin aseman maan arvostetuimmassa yliopistossa (Cullen 1992: 170) ja saamaan taakseen LSRM-säätiön rahoituksen (Bulmer 1982, O'Connor 1999). Rumlin ja Donhamin junaileman rahoituksen myötä Mayo sai apulaisprofessorin, jonka palkka ja tutkimusbudjetti oli huomattavasti suuremmat kuin kenenkään muun HBS:n tiedekunnan jäsenen. Sen lisäksi ennen näkemättömällä liikkeellä Donham vapautti Mayon kaikista opetustehtävistä, jotta Mayo voisi omistautua täysin työntekijöiden motivaation tutkimiseen. (Khurana 2007: 222.) Osaltaan juuri siitä syystä, että Mayo saavutti pysyvän aseman HBS:ssa, mikä antoi hänelle institutionaalista valtaa kehittää ja levittää ajatuksiaan, Mayon menetelmät ovat suosittuja yhä tänä päivänä (Hoopes 2012: 141).

4.1.6.1 HBS:n ihmisbiologian tutkimusohjelman alku

Vaikka Donham uskoi Mayoön vahvasti koko hänen virkakautensa ajan, hän suhtautui varovaisesti Mayon tutkimustyöhön. Siitä huolimatta, että Donham raportoi Rumlille Mayon tehneen vaikutuksen Harvardin tiedekuntaan, hän huomautti, että uuden tiedekunnan jäsenen tutkimuksista tulisi pysyä vaiti, jotta niiden tieteellisten näkökulmien kyseenalaistamiselta välttyttäisiin. Donham pelkäsi, että Mayo saatettaisiin leimata huijariksi. (Donham, viitattu Cullen 1992: 178.)

Syyskuussa 1926 Mayo pääsi aloittamaan apulaisprofessorina HBS:n teollisuustutkimusosastossa. Mayo kirjoitti nimityksestään mentorilleen Mitchellille, joka järjesti Mayolle maisterin tutkinnon Adelaiden yliopistosta. Mayon maisterintutkielmasta ei kuitenkaan löydy mitään tietoa. (Trahair 1984: 199.) Arvatenkin yliopiston hallinto myöhemmin huomasi, että Mayon lääkärinimitys ja hänen aikaisempi professuurinsa olivat olleet vain vastaus tilanteen tarpeisiin eikä suinkaan koulutuksellisia ansiota. Mayo puolustautui, että hän antoi usein kunniainaintojen olla ja jätti korjaamatta asioiden todellisen tilan, koska se olisi johdattanut keskustelua toissijaisiin lillukanvarsiin. (Stewart 2010: 105, Trahair 1984: 356.)

Mayo väitti, että hänen opiskeluaikoinaan lääketieteellisen tohtorin tutkinnon saattoi saada vain Saksassa, ja sitäkin pidettiin vain germaanisena liioitteluna (Trahair 1984: 333–334). Kaikesta huolimatta Mayo tunnettiin kuuluisen johtamisasiantuntijoiden keskuudessa lääkärinä ja psykiatrisena asiantuntijana, joka oli erikoistunut mielenterveyshäiriöiden hoitoon (Zaleznik 1984: 2). Jopa Donham siteerasi Mayoä usein lääkäriksi, vaikka saattoi tietää asian todellisen tilan.

Donhamilla oli hyvä syy sivuuttaa puutteet Mayon ansioluettelossa. Mayon asema teollisen tutkimuksen professorina Harvardissa ja ennen kaikkea Rumlin tahto pitää hänet tässä asemassa antoivat Donhamille mahdollisuuden muuttaa hänen kiinnostuksen kohteensa – ihmisbiologian – pelkästä iskulauseesta todelliseksi tieteenalaksi. Donham oli vakuuttunut, että ihmissuhteiden tiede oli välttämättöntä, jotta liikemiehet pystyisivät kohtaamaan nykyaikaisen työpaikan johtamiselle asettamat haasteet. (Cullen 1992: 185–186, ks. myös Henderson 1927.) Donham vakuutti näin muut Mayon ja Hendersonin tutkimusohjelmasta.

Mayon aloitettua Harvardissa monet organisaatiot halusivat hänet puhumaan, luennonimaan ja neuvomaan psykologian soveltamisessa teollisiin, sosiaalisiin ja perheen sisäisiin ongelmiin. Mayo osallistui teollisuuden ihmissuhteita käsitteleviin konferensseihin ja puhui kauppakamareille. Ne antoivat hänelle erinomaisen mahdollisuuden julistaa ideoitaan ja tutkimuksiaan sekä ihmisten ja tilanteiden johtamisesta että tieteellisestä näkökulmasta väsymykseen. (Trahair 1984: 215.) Puheet osoittivat, että Mayon lähestymistapa ihmissuhteisiin oli selkiytynyt.

Puheissaan Mayo toisti jo entuudestaan tuttua sanomaansa mm. teoksesta *Democracy and Freedom*. Koska työ ei anna yksilöille sosiaalista tarkoitusta, yhteiskunta hajoaa, sosiaaliset toiminnot hämärtyvät ja yksilöt muuttuvat sopeutumattomiksi. Yksilön suhde yhteiskuntaan on elävä tasapainotila, jota työstä kumpuavat pessimistiset haavekuvat voivat horjuttaa. (ks. Mayo 1929, Trahair 1984: 216.) Ensimmäisinä vuosinaan Harvardissa Mayo yritti herättää paikallisten liikemien kiinnostuksen teollisuuden inhimillisiin ja sosiaalisiin ongelmiin.

Myös useita Mayon puheita ja artikkeleita julkaistiin vuosina 1927–1932. Niissä hän tiivistä ajatuksiaan mm. Janetin pakkomielteisen neuroosin teoriasta, teollisesta väsymyksestä ja Ludlumin ja McDonaldin työstä fysiologian korreloimisesta väsymykseen ja pakkomielteisiin (ks. supra luku 4.1.4.3). Mayo esitti Continental Millsin tutkimusten perusteella, että yleisen väsymyksen kasvaessa työpäivän aikana, työntekijät alkoivat käyttäytymään kuin pakkomielteiset neurootikot. (ks. Mayo 1926, 1927b, Trahair 1984: 215.) Mayon mukaan niin väsymyksen, toistuvan työn, työntekijöiden hallinnan, organisaatioiden ongelmien, luokkatietoisuuden kuin lakkojen tutkimiseen tulisi panostaa enemmän (Mayo 1927c).

Erityisesti väsymyksen tutkimusta tulisi laajentaa koskemaan emotionaalisten tarpeiden ja sosiaalisten ongelmien suhdetta. Mayon mukaan johtamisen ongelmat juontuvat siitä, että monimutkaiset organisaatiot rajoittivat työntekijöiden autonomiaa luoden yksitoikkoisia tehtäviä ja tarjoten korvaukseksi vain rahaa sekä vapaa aikaa. Se alentaa työntekijöiden taitoa ja älykkyyttä. Mayo uskoi, että asianmukaiset tauot katkaisisivat huonojen työskentelyolosuhteiden aiheuttaman noidankehän, joka johti teollisuuden ongelmiin. (Mayo 1927c, Trahair 1984: 215.)

Mayon ideat kohtasivat kuitenkin vastustusta sekä Harvardin kollegoiden että tehtaiden omistajien keskuudessa. Väsymyksen, työn yksipuolisuuden, saati moraalien tutkimukselle ei nähty paikkaa liike-elämän koulutuksessa. (Trahair 1984: 204.) Vaikka Mayolla oli mahdollisuus yhteistyöhön useiden eri tieteenalojen kollegoiden kanssa ja häntä tuki vakaa institutionaalinen perusta, hänellä oli hankaluuksia löytää tehtaita tutkimusta varten. Mayo ei kyennyt vakuuttamaan johtoa, että hänellä olisi tarjottavaa tuotannon parantamiseksi tai työntekijöiden hallitsemiseksi. (Gillispie 1991: 118.) Sen sijaan yritysten esihenkilöt pelkäsivät Mayon tutkimuksen heikentävän heidän hallintaansa alaisistaan (Trahair 1984: 204).

Ihmisbiologia-ryhmän akateeminen eristäytyneisyys muista Harvardin kollegoista painosti heitä tuottamaan konkreettisia tuloksia, vaikka niiden todisteet olivat parhaimmillaankin vain vähäisiä (Cullen 1992: 185). Toisaalta Harvardin väsymyslaboratoriosta tuli Mayon ihmissuhderyhmän keskeinen suoja tieteellisen näytön puuttumiselle. Vaikka Mayon väitteet väsymyksen, verenpaineen, psykosiin ja vallankumouksen liittymisestä toisiinsa olivat kyseenalaisia, laboratorio teki

Hendersonin johdolla erinomaisia tutkimuksia aihealueesta, kuten mm. työntekijöiden suolatasapainosta. (Hoopes 2012: 144–145, Horvath & Horvath 1973.)

Kun Mayo vasta aloitti työtään Harvardissa, Henderson oli jo ansainnut maineen yhtenä yliopiston vaikutusvaltaisimpana henkilönä. Harvardin johtaja Lowellin läheisenä ystävänä ja tunnustettuna biokemian tutkimuksen tienraivaajana Henderson pystyikin tarjoamaan Mayon projektille paljon kaivattua tieteellistä kunnioitusta. Juuri tätä myös Donham tarvitsi saadakseen Mayon projektille sekä akateemista arvostusta että taloudellista tukea. (Cullen 1992: 182–183.)

Siitä lähtien, kun Mayo siirtyi Harvardiin, hänen mielenkiintonsa työntekijöiden verenpaineisiin yhdistyi hänen ystävyhteensä Hendersonin kanssa. Henderson teki fysiologiaan orientoitunutta laajaa tutkimusta veren biokemiasta ja väsymyksen fysiologiasta, kun vastaavasti Mayo oli kerännyt verenpaineetietoja useista tehtaista. (Gillispie 1991: 71.) Donhamin, Mayon ja Hendersonin johdatuksessa Harvardin väsymyslaboratorio omaksui luonnontieteitä ja yhteiskuntatieteitä yhdistävän *ihmisbiologian* lähestymistavan, mikä vastasi myös Rockefeller-säätiön vaatimuksia poikkitieteellisyydestä (Gillispie 1991: 118, Horvath & Horvath 1973).

Teollinen väsymys tarjosi puitteet monipuoliselle tutkimukselle. Siinä, missä sen määritelmä oli hyvin hajanainen sisältäen mm. sekä fyysisen että henkisen väsymyksen (Rairdon 2008: 48), aihealueena se tarjosi oivalliset lähtökohdat ihmisbiologian tutkimukselle (Cullen 1992: 187, Gillispie 1991: 118). Tutkimusohjelman painopiste kohdistui modernin tehdastyöntekijän väsymykseen yhdistäen Hendersonin fysiologisen tutkimuksen Mayon erityisosaamisalueeseen, moderniin tehdastyöntekijään vaikuttaviin sosiaalisiin ilmiöihin (Cullen 1992: 186–187).

Vaikka vuoteen 1927 mennessä Donhamilla oli kasassa ihmisbiologian tutkimusohjelmaan vaadittava henkilöstä, häneltä puuttui yhä laajan tutkimusohjelman merkittävin osa-alue, rahoitus (Cullen 1992: 187). Donham oli kuitenkin tietoinen, että Mayon nimittäminen Harvardiin varmisti Rumlin kiinnostuksen mihin tahansa projektiin, mikä edistäisi Mayon asemaa Yhdysvalloissa. Samalla Mayon huoli akateemisesta maineestaan takasi hänen innostuksensa projektiin. Mayo kirjoitti Rumlille, että tutkimusohjelma voisi olla ihmisten tutkimuksen saralla sama kuin mitä omenan putoaminen puusta oli Newtonille. (Cullen 1992: 187.)

Donham lähestyi keväällä 1927 LSRM-säätiötä ehdotuksellaan ihmisbiologian tutkimusohjelmasta. Kaavailtu tutkimusohjelma täytti säätiön vaatimukset poikkitieteellisenä tutkimuksena, joka saattoi tuottaa myös konkreettisia tuloksia. (Cullen 1992: 188.) Se sai välittömästi Rumlin tuen. Cullen (1992) esittää, että prosessin nopea eteneminen saattoi johtua siitä, ettei tällaiset hankkeet kuuluisi enää Rumlille hyväntekeväisyys-säätiöiden uudelleenorganisoinnin jälkeen.

Huhtikuussa 1927 Donham saattoikin ilmoittaa Harvardin presidentti Lowellille, että Rockefellerin hyväntekeväisyysäätiö antoi HBS:lle yhteensä 155 000 dollarin lisätuen, jotta se käynnistäisi teollisuuspsykologian tutkimusohjelman. Harvard hyväksyi säätiön myöntämän tuen virallisesti 23.5.1927 ja velvoitti vasta perustetun Teollisen tutkimusosaston tutkimaan *yksilön teollista tehokkuutta*. (Cullen 1992: 188, Hoopes 2012: 143, Trahair 1984: 201–202.)

Seuranneen kahdenkymmenen vuoden aikana Mayo kanavoi yli 1,5 miljoona dollaria Rockefeller-säätiön rahaa sekä itselleen että tutkimusprojekteilleen (Gillispie 1991: 243). Summa oli tuntuva suhteessa siihen, että keskiverto australialainen filosofian professori tienasi vuodessa alle 3000 dollaria. Rockefellerit osoittivat tyytymättömyyttään vain siltä osin, ettei Mayo pystynyt kuluttamaan rahaa riittävästi, vaan jätti jopa osan apurahoistaan hakematta. (Stewart 2010: 104–105.)

4.1.6.2 Mayo ja Harvardin ihmissuhderyhmä

Donham oli Mayon kanssa yksimielinen siitä, että Mayon kontribuution perustana kauppakorkeakoululle olisi hänen tieteelliset tutkimuksensa teollisuuden ihmis-suhteista. Mayon ei olisi tarkoituksenmukaista kirjoittaa tai opettaa, ennen kuin hänen työllään olisi tieteellinen perusta. Siitä huolimatta Mayo piti ajoittain paitsi seminaareja, joissa hän keskusteli uuden psykologian ja sosiologian kirjallisuudesta, myös epävirallisia keskustelutilaisuuksia valikoiduille opiskelijoille. (Cullen 1992: 200, Osborne 1929, Trahair 1984: 213.) Vaikka Mayon opetustyö oli määrällisesti vähäistä, se oli merkitykseltään määrää isompaa.

Vaikkei Donham odottanut Mayon viettävän juuri aikaa luokkahuoneessa, hän odotti, että Mayo rekrytoisi ja kouluttaisi henkilökuntaa sekä Harvardin väsymyslaboratorioon että teollisen tutkimuksen osastolle. Suuri osan Mayon ajasta meni siihen, että hän pyrki tunnistamaan potentiaalisia tutkimusavustajia ja pitämällä heille yksityisiä luentoja. (Cullen 1992: 200.) Tässä suhteessa Rockefeller-säätiön rahan tuoma vaikutusvalta Mayolle näkyi pian selvästi. Mayo pystyi palkkaamaan lahjakkaita nuoria ja aloittelevia tutkijoita, jotka tulivat tunnetuksi Harvardin ihmissuhderyhmänä. Mayoa avusti teollisuuden ongelmien tutkimuksessa ja kliinisessä työssä pian neljä miestä, Harold Lasswell, Osgood Lovekin, Fritz Roethlisberger ja Lloyd Warner. (Hoopes 2012: 143, Trahair 1984: 199, 202.)

Mayo perehdytti ryhmänsä inspiroivalla näkemyksellä terapeutisesta johtamisesta antaen heidän tehdä tutkimustyön ja kirjoittamisen. Ryhmän kirjoitukset nostivat voimakkaasti HBS:n mainetta. Mayon värväyksistä juuri Fritz Roethlisbergeristä tuli paitsi Mayon merkittävin oppilas ja kliininen avustaja, myös keskeisin ihmissuhdekoulukunnan työn jatkaja. Vuodesta 1929 eteenpäin Roethlisberger

edesauttoi soveltamaan Mayon ajatuksia yhdysvaltalaiseen teollisuuteen. Heidän välilleen muodostui vahva side. Mayo näyttäytyi hänelle isähahmona ja ihmeiden tekijänä. (Hoopes 2012: 143; Roethlisberger 1977: 29, Trahair 1984: 200.)

Roethlisberger (1977) tunnustaa erityisen suhteensa Mayoan. Hän oli paljolti velkaa Mayoalle niin henkilökohtaisesti, älyllisesti kuin ammatillisesti. Roethlisberger tunsi vahvaa velvollisuudentuntoa Mayoan kohtaan, koska hän koki Mayoan mahdollistaneen hänen uransa. (Gillispie 1991: 135, Roethlisberger 1977: 11–44.) Roethlisbergeristä tuli Mayoan merkittävä puolestapuhuja. Siinä, missä hän liittyi myöhemmin Hawthorne-tutkimuksiin, hän kirjoitti kahden kollegan kanssa *Management and the Worker* -kirjan Hawthorne-tutkimuksista. (Trahair 1984: 201.)

Ihmissuhderyhmän keskeiseksi jäseneksi nousi myös W. Lloyd Warner, joka herrätti Mayoan mielenkiinnon ajatuksillaan antropologisten tutkimusmenetelmien soveltamisesta nyky-yhteiskuntaan. Myös Warner osallistui myöhemmin Hawthorne-tutkimuksiin. Kolmantena merkittävänä jäsenenä voidaan mainita lisäksi T. N. Whitehead, joka työskenteli Mayoan tilastokonsulttina. Hän vietti Mayoan kanssa lähes yhdeksän vuotta kirjoittaen sekä teknisen raportin Hawthorne-tutkimuksista että kirjan johtajuudesta demokratiassa. Whiteheadin (1936, 1938) teokset mukailevat pitkälti Mayoan ajatuksia mm. siitä, että demokratian säilyminen riippui ihmissuhteisiin koulutettavasta hallinnollisesta eliitistä ja sen kyvykkyydestä johtaa tietämätöntä ihmisjoukkoa. (Hoopes 2012: 143–144, Trahair 1984: 201, 252, ks. luku 6.1.2 infra.)

Mayon opetuslapsien ohella ihmissuhderyhmän keskeinen henkilö oli mainittu fyysiologi, Lawrence Henderson, joka oli merkittävän tutkimustyön ohella luomassa Mayoan kanssa *Harvard-kulttia* Pareton ajatusten pohjalta (Hoopes 2012: 145). Hendersoniin suuresti vaikuttanut Vilfredo Pareto oli urauurtava sosiologi, joka käsitteli ihmisten tunteiden tärkeyttä ja niiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen (Rairdon 2008: 39, ks. Hendersson 1935, 1970, Pareto 1935). Hendersonin järjestämästä Pareto-seminaarista tuli yksi Harvardin vaikutusvaltaisimpia ja tunnetuimpia kursseja, joka kiinnosti laaja-alaisesti eri tiedekunnan opiskelijoita (Hoopes 2012: 145, ks. Henderson 1935: 21).

Hendersonin johdolla vaikutusvaltaisten yhteiskuntatieteilijöiden piiri – jota myös Harvardin piiriksi, Harvardin kultiksi tai Pareton piiriksi kutsuttiin – oli omistautunut laajentamaan Pareton yhteiskuntamallia yhteiskuntatieteisiin (Rairdon 2008). Hendersonin ja Mayoan ohella tähän Harvardin piiriin kuuluivat myös Donham ja Chester Barnard. Heistä Barnard oli johtamisteoreetikko, joka oli toiminut pitkään hyvinvointikapitalismista tunnetun New Jersey Bellin johtajana. Hyvinvointikapitalismi oli edistyksellinen teoria työntekijöiden sosiaalisten tarpeiden huomioimisesta. (Rairdon 2008: 39, ks. luku 6.3.1.1 infra.)

Siinä, missä Hendersonin voidaan nähdä johdatelleen Mayoä syvemmälle Pareton ajatuksiin, niiden vaikutus on tunnistettavissa Mayon myöhemmissä tulkinnoissa (Bulmer 1982, Gabor 2000, O'Connor 1999, Rairdon 2008: 39, ks. myös Lee 42–42). Vaikka Mayo viittasi teksteissään Paretoon käsitellessään yhteiskunnallisen järjestyksen luonnetta, hän ei ollut puhdasverinen paretonisti (Heyl 1968: 332). Mayo päivitti Pareton ajatuksia omiin näkemyksiinsä: Mayon mukaan nyky-yhteiskunta muuttui niin nopeasti, ettei rationalisoidut sosiaaliset ideaalit pysyneet kehityksen perässä. Pareton menetelmien sijaan psykologinen tieto ja terapeuttinen taito olisivat työkaluja, joilla hallinnollinen eliitti säilyttäisi sosiaalisen järjestyksen. (Hoopes 2012, vrt. Pareto 1935: 1569–1570.)

Mayon osaltaan luoma Harvard-kultti tiivistyi 1930-luvun konservatiivisen Harvardin tiedekunnan vaatimukseen *terapeuttisesta eliitistä* yhdysvaltalaisessa liike-elämässä. Kuten Donham totesi, Harvardin tuli tarjota sekä ajatusten että impulssien rationaalinen koordinointi, jotta yhteiskunta selviää. (Donham 1931: xxix, Hoopes 2012: 145.) Näin yhdessä Donhamin ja Hendersonin kanssa Mayo vaikutti pysyvästi HBS:n opetussuunnitelman ja tutkimuksen suuntaan.

Osana Donhamin pyrkimyksiä vakiinnuttaa johtamisen ammatti ja määrittää kauppakorkeakoulun opetuksen tarkoitus, Harvardin ihmissuhderyhmä ajoi määrätietoisesti Donhamin agenda. He jakoivat Donhamin kanssa vahvan käsityksen, että yhteiskunnan merkittävimmät ongelmat liittyivät yksilöiden ja teollisuustyön välisiin suhteisiin. Tässä suhteessa juuri liiketoiminnan johtamisen koulutus oli ratkaisu teollistumisen kiusallisiin ongelmiin. Se vaati kuitenkin aivan uuden ja tarkoituksenmukaisemman johtamismallin luomisen. (Khurana 2007: 437.)

Siinä, missä Mayon uudelleen muotoilema teollinen tutkimus alettiin ymmärtämään havaittujen kliinisten tapausten hoitamiseksi, Mayo hyödynsi terapeuttista lähestymistapaa myös Harvardissa. Hän puhui opiskelijoille, joiden käyttäytymisessä oli havaittu merkkejä masennuksesta tai ahdistuksesta. Opiskelijoiden hoitamisessa Mayoä avusti Roethlisberger, joka kävi heidän kanssaan keskusteluja käyttämällä Mayon opettamia haastattelutekniikoita. Prosessin tarkoituksena oli tarjota Mayolle levottoman opiskelijan psykologinen profiili. (Cullen 1992: 201.)

Harvardin opiskelijoiden terapeuttinen neuvonta sai Donhamin täyden tuen. Mayo vakiinnutti terapeuttisen vilpittömyytensä tullen HBS:n epäviralliseksi psykologiksi, joka muutti vaikeuksissa olleiden opiskelijoiden elämää (Hoopes 2012: 145). Mayon johdatuksessa potilaat lävistivät nopeasti heidän oireidensa kuoren lähestyen sitä, mikä heitä vaivasi sen alla (Homans 1984: 147).

Vaikka Mayon menestys vaikeiden opiskelijoiden hoitamisessa johti yhteen harvoin kohteliaisuuksiin, joita hän oli Harvardissa toistaiseksi saanut, taakasta tuli

pian liian iso. Vuodesta 1929 eteenpäin Mayo ohjasi heidät suoraan Roethlisbergerille. (Hoopes 2012: 145, Trahair 1984: 214.) Mayo olikin opettanut seuraajilleen psykopatologisia tekniikoita, joita hän oli harjoittanut Bostonin psykopatologiassa sairaalassa. Sairaalan johtajasta, Joseph Prattista, tuli Mayon läheinen ystävä, joka salli hänen lähettää avustajiaan harjoittelemaan haastattelutekniikoita potilaille. Opiskelijat pukivat päälleen valkoiset takit, mikä antoi vaikutelman, että he olisivat oikeita lääkäreitä ja osa sairaalan henkilökuntaa. Viikoittaiset mahdollisuudet päästä hoitamaan todellisia potilaita, joille oli diagnosoitu psykopatologisia ongelmia, tekivät suuren vaikutuksen Mayon seuraajiin. (Cullen 1992: 203–204, Homans 1984: 146, Trahair 1984: 201–202, Stewart 2010: 114.)

Stewart (2010) huomauttaa, että tämä kuvasti hyvin myös Mayon johtamisen filosofiaa. Mayon mielestä sekä oppilaat että työntekijät olivat verrattavissa psykiatriksen osaston potilaisiin. Yhtä lailla hän ja hänen tiimensä jäsenet olivat yleisen edun vuoksi velvollisia pukemaan opitun auktoriteetin vaatetuksen ja esiintymään asiantuntijoina, johon vaadittavia pätevyyskirjoja heillä ollut. (Stewart 2010: 114.)

Mayo saavutti loistavan maineen myös psykologina ja hänen ajatuksiaan haluttiin kuulla monissa tilaisuuksissa (Trahair 1984: 217). Mayon harvinainen kyky hahmottaa yksityiskohtia yksilön elämästä sai jotkut näkemään hänessä mystiikkaa ja kutsumaan hänen avustajiaan Mayon kultiksi. Tähän kuului joukko opiskelijoita, joista tuli myöhemmin sosiaalitieteiden merkittävimpiä henkilöitä. Heistä mm. Harold Lasswell, William Foot Whyte, Conrad Arensberg, Solon Kimball, George Homans, William Lloyd Warner ja T. N. Whitehead pitivät Mayoä älyllisenä mentorinaan. (Cullen 1992: 203–204, Homans 1984: 146, Trahair 1984: 199–205.) He takasivat Mayon kauaskantoisen kontribuution tieteellisessä maailmassa.

4.1.6.3 Mayo ja HBS:n ihmisbiologian tutkimukset

Mayon ja hänen ryhmänsä avokätinen rahoitus herätti kateutta kampuksella. Kun tieto ihmisbiologian tutkimusprojektista kantautui Harvardin kollegoiden tietoisuuteen, useimmat olivat hyvin skeptisiä. Osa tiedekunnan jäsenistä ilmaisi huolensa, että Harvardissa oli sivuutettu sen akateemiset normit. Kauppakorkeakoulun tiedekunnasta ja *Donhamin miljoonan dollarin hulluudesta* tuli tiedekunnan vitsailujen kohde. (Cullen 1992: 189–190, Roethlisberger 1977: 351.)

Se, että Mayoä pidettiin toisen luokan tutkijana, jonka nimittäminen Harvardiin oli välttämätöntä vain säätiön rahoituksen saamiseksi, painosti Mayoä saamaan pikaisia tuloksia. Kaikesta huolimatta kesään 1927 mennessä Harvardin ihmissuhderyhmällä ei ollut edelleenkään teollista tutkimuskohdetta. Sen sijaan ihmissuhderyhmän työ rajoittui vain väsymyslaboratoriossa tehtyihin tutkimuksiin, joita

ohjasi kahden ensimmäisen vuoden ajan pitkälti Hendersonin tutkimusintressit veriarvojen kemiasta ja väsymyksestä fysiologisena tilana. (Cullen 1992:191–192.) Mayon pyrkimyksenä oli löytää yritys, jonne hänen avustajansa Emily Osborne voisi perustaa mielenterveysklinikan, jossa tehtäisiin verenpainemittauksia ja psykologisia havaintoja työntekijöistä (Gillispie 1991: 118).

Mayon tutkimusryhmä pääsi lopulta aloittamaan työn kuudessa Uuden-Englannin tehtaassa, joissa Mayo aloitti tutkimukset mittaamalla työntekijöiden verenpainetta ja haastatteleamalla työntekijöille. Mayon tutkimus oli kuitenkin enemmän etsintää kuin systemaattista tutkimusta, jolla olisi ollut erityisiä tutkimusta ohjaavia hypoteeseja. (Trahair 1984: 199.) Mayo onnistui ylläpitämään tutkimusta vain yhdessä tehtaassa, United State Rubber Companyssa (USRC), joka sekin oli itse ottanut yhteyttä Mayoön ja tarjoutunut tutkimuskohteeksi (Cullen 1992: 193).

Juuri United State Rubber Companyn tutkimukset ilmentävät hyvin Mayon varhaista työtä. Vuonna 1928 yrityksen johto oli lähettänyt Mayolle työntekijöiden väsymyksestä tekemänsä tutkimuksen tulokset, jotka Mayon mukaan osoittivat, että alhainen tuottavuus ja heikko moraali olivat oireita pessimistisistä päähänpintymistä. Orgaaninen väsymys sen sijaan johtui aineenvaihduntahäiriöstä, joka oli seurausta sopimattomista työskentelyolosuhteista ja ammatillisen soveltuvuuden puutteesta. Verenpainetutkimukseen vihkiytyneenä Mayo uskoi, että Addis-indeksi ($\text{syke} \times \text{pulsripaine} / 100$) auttaisi yritystä tunnistamaan työntekijät, jotka altistuivat epäedullisiin työskentelyolosuhteisiin ja joilta puuttui kiinnostus työhönsä. Toisin sanoen Addis-indeksi pystyi osoittamaan sekä pakkomielteisyydestä kärsivät työntekijät että muutokset heidän työskentelykapasiteetissaan ja asenteissaan työhön. (Cullen 1992: 194, Trahair 1984: 205, vrt. kuvio 10 ja kuvio 11.)

Vuoden 1929 puolella Mayo vieraili tehtaalla avustajineen ja Mayon väitteiden toteen näyttämiseksi he alkoivat ottaa tehtaan sairaalasta apua hakeneiden työntekijöiden verenpainelukemia ja haastatella heitä. Määriteltynä aikoina verenpainelukemia otettiin myös työpäivän aikana. Näin pystyttiin laskemaan keskimääräinen Addis-indeksi kullekin osastolle, mikä mahdollisti paitsi keskiarvosta poikkeavien yksittäisten mittaustulosten löytämisen, myös niiden vertaamisen tuotantolukuihin. (Trahair 1984: 205–206.) Keskeistä oli löytää mittaustulos, joka olisi näiden suhteen vertailukelpoinen. Työntekijän tuotantokyvyn tason lisäksi Mayon oli tarkoitus selvittää – huomioiden fysiologiset ja psykologiset tekijät – väsymyksen syy. Ajatus oli siirtymä Mayon selityksestä väsymykselle, jota hän piti fysiologisena esiasteena psykiatrisille häiriöille. (Gillispie 1991: 72, ks. kuvio 11.)

Mayon apulaiset palasivat toukokuussa 1929 USRC:n tehtaalle ja suunnittelivat jatkotutkimuksia, mutta laman myötä yhtiön tuotanto oli kuitenkin laskenut. Mayoä pyydettiin keskustelemaan yrityksen johdon kanssa raportin vaikutuksista

ja tutkimuksen jatkosta, joka muuttuneessa tilanteessa kyseenalaistettiin. Mayo suositteli käyttöönotettavaksi järjestelmällisiä lepojaksoja ja haastatteluja aivan kuten Western Electric -yhtiön tutkimuksissa Hawthornessa. Viisi kuukautta myöhemmin lama kuitenkin sulki USRC:n tehtaan päättäen Harvardin tutkimusryhmän yhteistyön tehtaan kanssa. (Cullen 1992: 194–195, Trahair 1984: 206.)

Mayon epäonnistumiset Uuden-Englannin tutkimuksissa eivät edesauttaneet parantamaan hänen asemaansa Harvardin epäluuloisten kollegoiden keskuudessa. Itseasiassa kaikista kahdestatoista Mayon tähänastisista teollisista tutkimuksista hän oli raportoinut julkisesti onnistuneista tuloksista vain kahdesti – Continental Millsistä ja US. Rubber Companysta. Yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna Mayon ns. onnistuneetkaan tutkimukset eivät juuri tukeneet hänen innostustaan ja hedelmälliset tilastotkin sisälsivät vain työntekijöiden verenpainelukemia. (Cullen 1992: 195, Gillispie 1991: 132, Trahair 1984: 207.)

Mayon tuloksettomuus huolestutti Donhamia. Sekä Mayon että Donhamin välitöntä huolta kasvatti myös Rockefelleriltä tulevan tuen jatkuvuus. (Stewart 2010: 107.) Mayon Uudessa-Englannissa kokemien pettymysten jälkeen Donham pyrki löytämään keinoja parantaa Mayon mainetta. Etsiessään teollisuudenaloja, jotka voisivat seurata Mayon ohjeita ihmissuhteista, Donham johdatti Mayon konsultoitmaan jopa elokuvateollisuutta. Mayon ajatukset eivät kuitenkaan menestyneet sielläkään. (Cullen 1992: 195–196, Trahair 1984: 17, 207–208.)

Mayon älyllinen vaikutus Harvardin väsymyslaboratorioon ja teollisen tutkimuksen osastoon ei siten rakentunut ensimmäisten vuosien aikana tutkimuksista tai julkaisuista, vaan Mayon vahvasta henkilökohtaisesta vaikutuksesta ihmissuhde-ryhmän jäseniin. Mayon kannalta oli harmillista, ettei tätä vaikutusta huomioitaisi akateemisessa maailmassa vielä vuosikymmeneen. Sen sijaan kahden Harvard-vuotensa jälkeen Mayolla oli vain vähän näytettävää verenpainelukemien lisäksi, minkä takia hän tunsu ahdistusta omasta asemastaan. Mayo oli lisäksi turhautunut osastonsa tutkimuksen luonteeseen. (Cullen 1992: 205.)

Keväällä 1928 Mayo lähestyi Donhamia julistaen, ettei pystyisi jatkamaan toteutuneella tavalla: ”Liian monet ongelmat juontuvat yhteisöstä tai kotiympäristöstä. Meidän on siirryttävä yhteiskunnalliseen tutkimukseen.” (mukaillen Mayo 1929, viitattu Cullen 1992: 205.) Yhteiskuntatieteellisellä tutkimukselle Mayo tarkoitti erityisesti sosiaaliantropologisten menetelmien käyttöönottoa osana toteutettavaa tutkimusta. Tukeutuen aikakautensa soveltaviin antropologeihin Mayo väitti, että tutkimuksen kohteeksi tulisi osoittaa työpaikkakulttuuri ja työntekijöihin vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Nykyaikaisen yhteiskunnan sosiaalista epäjärjestyä voidaan ymmärtää vasta sitten, kun ymmärretään yksilön kokonaistilanne. Donham oli samaa mieltä. (Cullen 1992: 205, ks. Donham 1927c.)

Mayon älyllinen turhautuminen kulki käsikädessä hänen henkisen turhautumisensa kanssa. Rumlin ja Mayon välinen kirjeenvaihto vuoden 1928 alussa osoittaa, että vaikka molemmat näkivät Harvardin väsymyslaboratorion tuottavan pian tärkeitä tuloksia, Mayo oli huolissaan muun tiedekunnan närkästyksestä tutkia työpaikan inhimillisiä tekijöitä. Toisaalta Mayon närkästys saattoi johtua siitä, ettei hän ollut pystynyt yhdistämään tutkimukseensa väsymyslaboratorion tuottamia fyysisiä todisteita. Lisäksi Hendersonin työ ja hänen (1928) monografiansa *Blood; A Study in General Physiology* jätti Mayon työn pahasti varjoonsa. (Cullen 1992: 206, Trahair 1984: 203–204, Roethlisberger 1977: 60–62, ks. Henderson 1928.)

Keväällä 1928 Mayo oli yhä tutkija ilman varsinaista tutkimusta. Vaikka Mayon teoria haitallisen mielentilan vaikutuksesta työhön ja teollisuuden parantamisesta oli ollut valmis jo kauan ennen hänen saapumistaan Harvardiin (Zaleznik 1984: 5), hän ei ollut juuri päässyt tutkimaan työntekijöitä pois lukien vähäiset tutkimukset Uudessa-Englannissa. Mayolla oli yhä vain suuri teoreettinen rakennelma ilman dataa, joka osoittaisi sen oikeaksi (Stewart 2010: 107). Mayon ongelmana oli edelleen löytää tutkimusohjelma, joka oikeuttaisi Rockefellerin apurahan.

Sen sijaan, että Mayo olisi palannut Australiaan uuden pettymyksen tuottaneena, hän kirjoitti kirjeen 11.4.1928 Rockefellerin asianhoitajille ja Rumlille. Kirjeessään Mayo vakuutti, että teollisuuden tutkimusohjelma eteni hyvin. Hän oli saavuttanut paljon paitsi verkostoitumisen myös teorioiden kehittämisen saralla. Tutkimuksen loppuun saattamiseksi häneltä puuttui vain sopiva markkinarako teollisesta rakenteesta, jossa hän voisi tehdä tutkimuksia ja kokeita. Kaksi viikkoa sen jälkeen, kun Mayo oli lähettänyt vakuuttavan kirjeen Rockefellerille tutkimustyönsä edistymisestä ja markkinaraon puuttumisesta, hän vieraili ensimmäistä kertaa Hawthornessa. (Gillispie 1991: 119, Stewart 2010: 107.)

4.1.6.4 Markkinarako Mayon teolliselle tutkimukselle

Vaikka aikakauden akateemikot kuvasivat psykologeja usein huijareiksi, Donham pyrki saamaan Mayolle kunniakasta akateemista työtä. Donham kääntyi kontaktiansa puoleen hankkien Mayolle kutsun puhumaan Harvard Clubille New Yorkiin merkittäville liike-elämän johtajille, mikä vei Mayon pian Hawthorne tutkimuksiin. (Cullen 1992: 198.) Mayon liittyminen Hawthorne-tutkimuksiin oli seurausta ennen kaikkea Rockefeller Jr:n yhtiökumppaneiden väliintulosta.

Mayon Harvard-pestin alettua oli sovittu, että Mayo ylläpitää läheisiä yhteyksiä Rockefellerin eturyhmään ja kantaa huolta heidän työsuhdeongelmistansa. Näistä lähtökohdista lokakuussa 1927 Arthur Young järjesti Mayolle tilaisuuden puhua erityiselle Special Conference Committee (SCC) – järjestölle, johon kuului

merkittävien suuryritysten henkilöstöjohtajia. New Yorkissa pidetyssä tapaamisessa Mayo puhui mm. lepotaukojen käyttöönoton vaikutuksista työntekijöiden terveyteen ja tuottavuuteen. Puheen jälkeisissä keskustelussa Mayo sai kuulla AT&T:n henkilöstöjohtaja Stevensonilta, kuinka WEC oli aloittanut kolme vuotta aiemmin teollisen tutkimuksen Hawthornessa, jossa he olivat testanneet lepotaukojen vaikutuksia. (Gillispie 1991: 119–120, Hoopes 2012: 146, Trahair 1984: 208.)

Mayon pitämä puhe ja sen jälkeinen keskustelu oli menestys. Sen seurauksena Rockefeller Jr kutsui hänet toimistolleen tammikuussa 1928. Tapaamisessa Rockefeller halusi keskustella Mayon teollisista tutkimuksista. Tämän kokouksen tuloksena Mayo nimettiin konsultiksi Rockefellerin työsuhteiden konsulttiyritykseen IRC:hen. Mayon erityisenä tehtävänä oli tutkia Rockefellerin Colorado Fuel and Iron -yhtiössä jatkuneita työsuhteongelmia. (Cullen 1992: 197.)

Näin Mayo komennettiin tutkimaan Youngin opastamana työsuhteisiin liittäviä ongelmia Pueblon. Huolimatta siitä, että Colorado Fuel and Iron oli esitellyt Mackenzie Kingin suunnitelman työntekijöiden edustuksesta, yrityksen työntekijät olivat edelleen tyytymättömiä. Siinä, missä yritysjohton aiempi kyvyttömyys ongelman ratkaisemiseksi oli kärjistynyt Ludlow'n verilöylyksi kutsuttuun tapahintaan, sen aiheuttama negatiivisuuden varjo ja sitä seuranneet kongressin kuulemiset ajoivat nyt myös Mayon vierailemaan tehtaalla ja suosittelemaan toimia vallitsevien jännitteiden lievittämiseen. (Cullen 1992: 197–198, Gitelman 1988.)

Kolmen viikon aikana Pueblossa Mayo kävi lukuisia keskusteluja johtajien ja työntekijöiden kanssa. Mayolle selvisi, ettei kumpikaan osapuoli ollut todellisuudessa valmis ottamaan käyttöön Kingin suunnitelmaa. Työnantajat kohtelivat työntekijöitä edelleen taitamattomana työvoimana, ja työntekijät näkivät suunnitelman keinona estää ammattiliitot – mitä se olikin. (Cullen 1992: 198.) Mayon mukaan ristiriidat syntyivät, koska yhtiön johto ei ollut valmistautunut muutokseen yhtiön työsuhtepolitiikassa. Työntekijöiden ja johdon välillä tulisi olla ymmärrys yhteisestä edusta, joka synnytti keskinäisen luottamuksen ja tehokkaan yhteistyön. Mayon mukaan riippumaton tutkija voisi tarjota ymmärryksen molemminpuolisista eduista ja aloittaa toimia yhteistyön saavuttamiseksi. (Trahair 1984: 208.)

Mayo suositteli, että yrityksen työsuhteongelmista luodaan kokonaisvaltainen selvitys ja että sen johtajat koulutetaan ihmissuhteiden asiantuntijoiksi. Tähän prosessiin osallistetaan myös työntekijöitä, mikä poistaa heidän epäilyksensä, että suunnitelma olisi ollut vain tapa hiljentää heidät. Toisaalta Mayo käytti mahdollisuutta kritisoida myös B. Selekmanin ja M. Van Kleekin tekemää aikaisempaa tutkimusta tehtaalla: johtopäätöksissä he olivat Mayon mukaan sekoittaneet teollisen demokratian ja poliittisen demokratian, mikä oli – aivan kuten Australiassa – vain pahentanut työntekijöiden ja johtajien välisiä konflikteja. (Cullen 1992: 198–199.)

Mayo toisti jo varhain muodostuneen näkemyksensä, että menestyminen teollisuudessa riippui siitä, että johdolla oli riittävä ymmärrys työpaikan inhimillisestä ja sosiaalisesta tilanteesta. Sen myötä työntekijöiden valitukset voitiin ymmärtää ja niiden perimmäinen lähde voitiin poistaa ennen kuin ristiriidat kärjistyivät (Trahair 1984: 210). Mayon ajatukset antoivat johtajille paitsi innostusta myös käsityksen, kuinka heidän tuli toimia. Siinä, missä yksi tehtävä johtamisen ammatin muodostamisen prosessissa oli muodostaa sille ihanteellinen minäkuva, Mayo vei Donhamin ajatusta johtamisen ammatista eteenpäin. (Zaleznik 1984: 6.)

Coloradon tutkimuksissa Mayo laajensi hänelle ominaisesti näkökulmaa teollisuuden konfliktien sekä kaivosten ja tehtaiden järjestelyiden ulkopuolelle yhteisön sosiologisiin ongelmiin. Järkyttyneenä yhteisön lukutaidottomuudesta, huonosta terveydestä ja köyhyydestä Mayo ehdotti, että Rockefeller-säätiö käyttäisi varojaan yhteisön tarpeiden tutkimukseen (Cullen 1992: 199). Mayon ratkaisuna sosiaaliin disintegraatioon oli yhteisön virkistysmahdollisuuksien parantaminen ja ammattitaitoiset johtajat, jotka ohjaavat tyytymättömät nuoret vihamielisestä jengitoiminnasta urheilun ja kulttuurin harrastamisen pariin (Trahair 1984: 210).

Vaikka Mayon tutkimus Coloradossa miellytti sekä Rockefeller Jr:ia ja Youngia, se ei kuitenkaan tarjonnut aineistoa Harvardin väsymyslaboratoriolle, saati teollisen tutkimuksen osastolle. IRC vaati lisäksi, ettei Mayo käytä muistiinpanoja julkaisutarkoituksiin. Näin ollen – yhä kahden Harvard-vuoden jälkeen – Mayon epäonnistumiset tuottaa menestyksekkäs tutkimusprojekti, saati kirjoittaa tieteellinen monografia, vahvistivat vallitsevia näkemyksiä tiedekunnassa, että Mayon nimityksestä oli vain haittaa Harvardille. (Cullen 1992: 200.)

Niinpä 1928 syyskuussa Mayo tarvitsi yhä kovasti teollista tutkimusprojektiä, jonka avulla hän voisi hiljentää kriittikkonsa. Sen suhteen Mayon puhe Harvard Clubilla osoittautui hyvinkin arvokkaaksi. Maaliskuussa 1928, ennen kuin Mayo otti työkseen tutkia työsuhteongelmia Coloradossa, hän sai kirjeen WEC:n henkilöstöjohtaja T. K. Stevensonilta, jonka oli kuuntelemassa Mayon puhetta New Yorkissa. Stevensonin kirjeeseen oli liitetty kopio testihuoneen tutkimusraportista, johon hän pyysi Mayolta kommentteja. (Gillispie 1991: 120, Trahair 1984: 229.)

Tutkimuksesta vastaava Pennock raportoi Mayolle lähes vuoden kestäneistä tutkimuksista, joissa oli havainnoitu viiden naisen työskentelyä. Tutkimustulosten mukaan naisten ollessa orgaanisessa tasapainotilassa heidän tuotantonsa oli korkea; lepotaukojen ja kunnollisen ruokavalion jälkeen naisten orgaaninen tasapaino parantui. Mayo uskoi, että Pennockin tutkimus havainnollisti, mitä työntekijöiden väsymyksen helpottaminen mahdollistaisi. Pennockin tähän astinen tutkimus näytti havainnollistavan, että oli parempi sekä työntekijöille että tuottavuudelle, että esihenkilöt kuuntelivat tarkkaavaisesti alaisiaan. (Trahair 1984: 222.)

Innostuneena lukemastaan tutkimuksesta ja etsiessään edelleen tutkimusprojektiä kriitikojensa hiljentämiseksi, Mayo vastasi Stevensonille innostuneesti ja pyysi pitämään hänet ajan tasalla tutkimusten edistymisestä (Cullen 1992: 220). Näin sekä Harvardin että Rockefellerien yhteyksien kautta Mayon tietoon tuli, että suuri yhteiskuntatieteellinen tutkimusprojekti Hawthornessa – Western Electricin suurella tehdasalueella Chicagossa – oli ajautunut vaikeuksiin tuottaen selittämättömiä, joskin mielenkiintoisia, tutkimustuloksia (Stewart 2010: 107).

4.2 Hawthorne-tutkimusten tausta

Kun johtamisen ja yhteiskuntatieteellisten teosten kirjoittajat ovat vuosikymmeniä viitanneet Hawthorne-tutkimuksiin, he ovat poikkeuksetta tukeutuneet tutkimusten virallisiin selontekoihin ja teoksiin (Wrege, Mundy & Gill 1981: 116). Mayon alaisuudessa kirjoitettu Roethlisbergerin ja Dicksonin teos *Management and the Worker* tarjosi yleisen käsityksen mukaan ensimmäisen täydellisen selonteon koko Hawthorne-tutkimusten tapahtumista (Mayo, viitattu Roethlisberger & Dickson 1939: xi). Kirjoittajien mukaan teos ”kuvaava sen, mitä todellisuudessa tapahtui” (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 4).

Vaikka viralliset dokumentit ja teokset mielletään usein totuutena, ne eivät välttämättä sitä ole. Ne voivat sisältää vääristymiä ja joko tahallisia tai tahattomia virheitä. (Hockett 1949: 59–71.) Jokaisen historiaa lukevan olisi ymmärrettävä, että julkaistut teokset kertovat harvoin koko totuutta. Tässä suhteessa myös johtamisen perustavanlaatuiset teokset tulisi altistaa kriittiselle tarkastelulle niiden takana piilevän totuuden paljastamiseksi. (Galbright 1964: 13, Wrege ja muut 1981: 116.) Tästä syystä voidaan myös todeta, että kriittisyys Elton Mayon teoksiin ja Hawthorne-tutkimusten selontekoihin on varmasti aiheellinen.

Historiallinen kritiikki sisältää paitsi pyrkimyksen havaita täysin väärät tai väärennetyt todisteet, joiden esittäminen johtaa lukijan harkintakyvyn pettämiseen, myös pyrkimyksen oikaista todisteet, joita ei ole peukaloitu, mutta jotka ovat harhaanjohtavia puutteellisuutensa vuoksi (Kent 1941). Tutkimuksen viitekehyksessä historiallinen kritiikki on kohdistettu Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimuksien muodostamaan kudelmaan, jonka myötä tieteen perustellut käsitykset ja diskurssit ovat jääneet elämään sekä johtamisen tieteenalan että yhteiskuntatieteiden perustaan. Kriittisyyden mahdollistamiseksi on tärkeää hahmottaa vallinneet olosuhteet, jotka ovat johtaneet mainittujen diskurssien muodostumiseen.

Maailma, jossa Hawthorne-tutkimukset toteutettiin, oli varsin erilainen kuin nykyään. 1910- ja 1920-luvuilla suuret teollisuusyritykset olivat huomanneet, ettei voinut johtamisjärjestelmä – kontrolloivine johtajineen sekä heikkoine

työoloineen – edesauttanut luomaan tehokkuutta eikä jatkuvuutta työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden houkuttelemiseksi ja pitämiseksi yritykset esittelivät uusia etuuksia. Samanaikaisesti monet esihenkilöiden henkilöstötehtävät siirrettiin uudelle henkilöstöjohtamisen ryhmälle, joka vastasi työntekijöiden valitsemisesta, palkkauksesta ja työsuhteista. (Gillispie 1991: 5–6.)

Uudet henkilöstöjohtajat kaipasivat kuitenkin paitsi käytännön tekniikoita, jotka ohjaisivat päivittäistä työntekoa, myös ammatillista ideologiaa, joka vahvistaisi heidän asemaansa hierarkiassa. Gillispie (1991) esittää, että saadakseen apua tuottavuuden ja tyytymättömän työvoiman ongelmiin, henkilöstöjohtajat kääntyivät aikakauden yhteiskuntatieteilijöiden puoleen. Kun ammattiliittojen aseman vahvistui 1930- ja 1940-luvuilla ja niiden suojaan kääntyneet työntekijät haastoivat johtamisen auktoriteetin, ilmiö sai suuryritysten huomion. Siinä, missä henkilöstöjohtajat uskoivat henkilöstötekniikoiden takaavan heille sekä oman valtansa säilyttämisen että työntekijöiden uskollisuuden palauttamisen, he kääntyivät yhä vahvemmin yhteiskuntatieteilijöiden puoleen. (Gillispie 1991: 6.) Yksi tämän tapahtumaketjun ilmentymä aikakaudella oli Hawthorne-tutkimukset.

Niin ihmissuhdekoulukunnan perustan, johtamisen kuin yhteiskuntatieteiden kehittymisen keskiössä tutkimuksessa tarkastellaan Hawthorne-tutkimuksia, jotka kehittyivät kokeellisista testeistä vaikutusvaltaisiksi julkaisuiksi. Ne voidaan nähdä yksinä kuuluisimmista tutkimuksista yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden saralla. Sen tutkimustuloksiin viitataan poikkeuksetta aina, kun kysymyksessä on työntekijöiden motivointi tai johtamisen rooli tyytyväisen ja tuottavan työvoiman luomisessa. (Gillispie 1991, Rairdon 2008.) Yksikään muu tutkimus johtamisen historiassa ei ole saanut niin paljoa julkisuutta ja toisistaan poikkeavia tulkintoja kuin Hawthorne-tutkimukset. Yksikään muu tutkimus ei myöskään ole niin laajalti ylistetty ja samalla perusteellisesti kritisoitu. (Wren 1994: 235.)

Elton Mayo kuvataan usein Hawthorne-tutkimuksia ohjanneeksi tähdeksi (ks. Blum 1956, Wrege 1961, vrt. Bennis 1959). Mayon merkittävä kontribuutio yhteiskuntatieteille ja johtamisen tieteenalalle sai alkunsa, kun WEC:n henkilöstöjohtajat kutsuivat hänet tekemään fysiologisia tutkimuksia muutamien työntekijöiden parissa (Trahair 1984: 17). Hawthorne-tutkimuksista muodostui henkilöstöjohtajien ja yhteiskuntatieteilijöiden kannalta aikakautemme tärkeimmät tutkimukset, jotka tarjosivat yhteiskuntatieteellisen kontribuution johtamisen ideologian ja sen tekniikoiden kehittämiseksi. (Gillispie 1991: 6, ks. Khurana 2007, Rairdon 2008.)

Vuosina 1924–1933 Hawthornessa tehdyt tutkimukset tarjosivat tieteellisen perustan niin johtamis- ja organisaatioteorioille, henkilöstöjohtamiselle kuin yhteiskuntatieteille (Gillispie 1991, Hoopes 2012, Khurana 2007, Stewart 2010). Siinä, missä Kansallisen tutkimusneuvoston (NRC), AT&T:n korporaation ja

Rockefellerin hyväntekeväisyysohjelman vaikutuspiirissä toteutuneista tutkimuksista muodostui ainutlaatuinen tutkimuskokonaisuus, ne olivat ensimmäiset merkittävät yhteiskuntatieteelliset tutkimukset työorganisaatioista, johtamiskäytännöistä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä (Gillispie 1991: 8, 36).

Useissa valtavirran teoksissa esitetyn tarinan (ks. esim. Peters & Waterman 1982: 5–6, George, Jr 1972: 128–130) mukaan tutkijoiden ryhmä, jota Elton Mayon kerrataan johtaneen, teki joukon kokeita työntekijöiden tuottavuudesta, työtyytyväisyydestä ja työpaikan organisoinnista. He havaitsivat suureksi yllätykseksi, että työntekijät olivat sosiaalisia toimijoita, joiden tuottavuus oli seurausta heidän asenteistaan työhön sekä heidän keskinäisistä epävirallisista suhteistaan. Tämä Hawthorne-tutkimusten vakiintunut ja viralliseksi mielletty tarina kuitenkin kätkee paitsi tutkimusten toteuttamiseen ja tulkintoihin vaikuttaneet ideologiat ja käytännöt, myös niihin vaikuttaneen älyllisen ja poliittisen dynamiikan (Finlay 1991, Gillispie 1991). Tutkimusten lähtökohtiin vaikutti aikakaudella suuryritysten kasvu, työvoiman levottomuus sekä johtamisen kehityssuunta, jonka keskiössä korostui uudenlaiset työsuhteet, henkilöstökäytännöt ja työntiede.

Hawthorne-tutkimuksia seurasivat tiiviisti paitsi Rockefeller-säätiön edustajat ja yrityksen ylin johto, myös muut henkilöstöjohtajat sekä yhteiskunta- ja kauppatieteellisen yhteisön johtajat. Elton Mayon ja hänen kollegoidensa osallistumisen myötä tutkimuksiin omaksuttiin yhteiskuntatieteen laaja-alaiset näkökulmat ja tutkimuksissa alettiin soveltaa niin sosiologian, antropologian, psykologian kuin fysiologian näkökulmia. (Gillispie 1991: 36.) Tässä suhteessa huomionarvoista – liike-elämän roolin ohella – on, mitä Mayo itseasiassa teki Chicagossa ja New Yorkissa pyrkiessään selkeyttämään, edistämään, suojelemaan ja laajentamaan Hawthorne-tutkimuksien diskurssia (Trahair 1984: 17–18).

Tutkimuksesta julkaistut kirjat ja artikkelit levittivät uudenlaista ihmissuhdekoulukunnan johtamisen filosofiaa ja käytäntöä, jonka väitettiin perustuvan vankkaan objektiiviseen tieteelliseen tutkimukseen (Gillispie 1991: 36). Hawthorne-tutkimusten kriittinen tarkastelu osoittaa kuitenkin perustavanlaatuisen ongelman johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustassa kyseenalaistaen vallitsevat oletukset ja todisteet johtamisesta ja työntekijöiden tuottavuudesta.

4.2.1 Western Electric & Hawthorne-tutkimukset

Chicagon ulkopuolella sijaitseva Hawthorne Works oli Western Electric -yhtiön (WEC) suurin tehdasalue, joka kattoi useita hehtaareita. WEC oli puhelinjärjestelmiä valmistava teollisuusyritys, joka työllisti n. 29 000 työntekijää, jotka edustivat jopa 60 eri kansallisuutta. (Cullen 1992: 217, Roethlisberger & Dickson 1939: 6,

Stewart 2010: 107, Schwartzman 2011: 5.) Yhtiön johtajat pyrkivät pitämään työntekijöiden moraalia korkealla ja konfliktien esiintyminen oli harvinaista. Yhtiön käytäntöihin lukeutui kilpailukykyisen palkkauksen ohella hyvien työolojen järjestäminen työntekijöille. (Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 225.)

WEC tarjosi työntekijöilleen laaja-alaisia etuuksia, kuten eläkejärjestelmän, sairaus- ja työkyvyttömyysetuuksia, säästö- ja lainapalvelun sekä oman sairaalan ja kaupan. Lisäksi tehdasalueelle oli rakennettu työntekijöiden käyttöön kuusi baseball-kenttää, juoksurata ja kolmesta tenniskenttää. Yhtiö järjesti myös juhlia, tanssiaisia ja kauneuskilpailuja sekä tarjosi iltaisin kursseja mm. terveydestä ja hygieniasta, joihin erityisesti naispuolisia työntekijöitä kannustettiin osallistumaan. (Gillispie 1991: 18–19, Stewart 2010: 107, Western Electric 1973.)

Kyse ei kuitenkaan ollut urheilusta ja hauskanpidosta. Työntekijöitä hyödyttävien ohjelmien takana oli tavoite pysyä vapaana ammattiliitoista. Runsaat edut olivat järkevää politiikkaa, koska yritystä uhkasi kongressin alainen tutkinta. Se uskoi, ettei liittovaltio rankaise sitä monopoliasemasta, jos sen voitot olisivat kohtuullisia ja jos se hyödyttäisi myös työntekijöitä. Hyväksymällä liittovaltion sääntelyn, sen monopoliasema sai jonkin verran hyväksyntää. (Gillispie 1991: 10–11, 18, Stewart 2010: 107, ks. Brock 1981: 151–161.) Tämä suunnitelma toimi jonkin aikaa.

AT&T:n tytäryhtiönä ja Bellin laitevalmistajana WEC oli keskeinen osa Bell System-konsernia, joka oli J. P. Morganin johdolla vakiinnuttanut asemansa Yhdysvaltojen puhelinpalvelujen monopolina. Bell-yrityksillä oli hyvä maine vastuullisina yrityksinä, jotka huolehtivat osakkaanomistajien tarpeista ja jotka eivät aiheuttaneet liiallista taakkaa valtionhallinnon valvonnalle. (Brock 1981: 151–174, Chandler 1977: 200–202, Gillispie 1991: 10–11, Stewart 2010: 107.) Työntekijöiden hyvinvointipaketin avulla se osoitti tämän niin valtion sääntelyviranomaisille, liittovaltion kilpailuoikeudelle kuin muulle yhteisölle (Gillispie 1991: 18).

Yrityksen johtajat tunnistivat myös modernin teollisuusyrityksen haasteet ja he uskoivat, että vain viimeaikaiset johtamisen ja organisoinnin tekniikat mahdollistavat halutun tuotantotason ylläpitämisen. Yrityksen halu tutkia ja tehdä muutoksia johtamiseen johti 1920-luvun lopussa Hawthornen ja Harvardin tutkijoiden väliseen yhteistyöhön. (Cullen 1992: 217, Roethlisberger & Dickson 1939.)

4.2.1.1 Hawthorne-tutkimusten tausta ja aikakausi

Hawthorne-tutkimusten taustalla tulee nähdä aikakaudella saavutettu poikkeuksellisen laaja teollinen ja tekninen harppaus, joka aiheutti monia muutoksia niin teollisuuden johtamisessa, organisaatioissa kuin liiketoimintarakenteessa

(Gillispie 1991: 8, ks. Chandler 1977). Tänä aikana johtajat alkoivat kiinnittää huomiota tuotannon kasvaneisiin ongelmiin, ja uuden ajatusmaailmallisen vallankumouksen myötä johtamisen saralla ponnisteltiin tosiasioiden tutkimiseksi ja selvittämiseksi. Tieteellisen liikkeenjohdon myötä pyrkimyksenä oli soveltaa tieteellistä tietoa teollisuuden työntekijöiden ohjaamisessa ja työosastojen kontrolloimisessa. (Transactions of the ASME 1912: 1139, 1149, ks. Kajosmaa 2020b, Taylor 1913.) Tätä taustaa ja aikakautta on kuvannut ansiokkaasti mm. Gillispie (1991).

Taylorismin riemukulkua vauhditti Louis D. Brandeisin vuonna 1910 antama kuuluisa lausunto, jonka mukaan soveltamalla tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita, jotka olivat sovellettavissa kaikkiin yritystoiminnan muotoihin, yksinomaan rautatieyhtiöt voisivat säästää jopa miljoona dollaria päivässä (Kajosmaa 2020b, Transactions of the ASME 1912: 1131). Tieteellisen liikkeenjohdon nopea kasvu heijastui uutena ajatusmaailmallisena vallankumouksena tuotannon ongelmien ymmärtämiseen ja niiden tutkimiseen tieteellisin menetelmin (Transactions of the ASME 1912: 1137, Wrege 1961: 103). Se edesauttoi luomaan kuvaa kyseenalaistamattomien tosiasioiden ohjaamasta sosiaalisesta kehityksestä (Kajosmaa 2020b: 124, Montgomery 1987: 250). Mutta kuten jo Waldron (1912) totesi:

Tieteellisen liikkeenjohdon kirjallisuus on keskittynyt paljolti työvoimaongelmaan, ja muut elementit on jätetty suurilta osin huomiotta... mutta yksikään mies ei voi työskennellä tehokkaasti koneella, ellei olosuhteet ole oikeat tällaisen työn suorittamiselle ja ellei kukin teollisen organisaation toiminto saa yhtä läheistä, tai jopa lähempää, huomiota johtamiselta kuin työntekijä ja kone. (mukaillen Waldron 1912: 1189, 1193.)

Aikakauden suurten muutosten myötä yritykset integroituivat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti tehokkaan tuotanto- ja jakelujärjestelmän saavuttamiseksi, tehostamiseksi ja vakauttamiseksi. Suuret yritysmonopolit – jotka Mayon ajatusten mukaisesti vakauttivat yhteiskuntaa – edellyttivät uusia ammattimaaisia johtajien rooleja. Siinä, missä ylemmän tason johtajat tekivät päätöksiä pääoman ja henkilöstön jakamisesta, keskitason johto keskittyi yritysten päivittäistoimintaan. Oligopoliset yritykset, joita johti uusi ammattimaisten johtajien eliitti, dominoivat monia teollisuuden aloja 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä. (Gillispie 1991: 8, ks. Chandler 1977.) Yksi näistä oli Bell System.

Sen ohella, että Bell-yritykset arvostivat työpaikoilla saavutettua vakautta, ne arvostivat jopa enemmän ajatusta työn tieteestä. Siinä, missä tieteellinen tutkimus oli luonut perustan Bell-yhtiöiden menestykselle, se oli perusta myös sen tulevaisuuden näkymille. (Stewart 2010: 108.) Suuryritysten johtajat tukeutuivat aikakaudella jatkuvaan tutkimukseen ja tulosten patentoimiseen. Tieteellisellä tutkimuksella pyrittiin poissulkemaan saavutetun aseman ulkopuoliset, tieteellisestä ja

teknisestä kehityksestä syntyvät uhat sekä säilyttämään teknisen ylivertauisuuden tuoma markkina-asema (Brock: 1981, Gillispie 1991: 11, 28, Noble 1977).

Suuryrityksistä Bellin teollinen tutkimusohjelma oli kaikista suurin. Se työllisti lukuisia tutkijoita ja toimi hyvin suurella budjetilla. Puhelintuotannon ohella yritys oli sitoutunut näin myös tiedon tuottamiseen. (Danielian 1939, Gillispie 1991: 28, Reich 1985.) Konsernin johtajat puhuivat julkisesti tieteellisen tutkimuksen merkityksestä sekä teollisuudelle että kansalliselle kasvulle. He loivat yhteyksiä niin teollisuuden, valtion hallinnon kuin yliopistojen välille. Ensimmäinen maailmansota vauhditti edelleen näiden toimijoiden institutionaalisen siteen kehittymistä. Tieteellisten resurssien koordinoimiseksi kansallinen tiedeakatemia (NAS) perusti hallituksen hyväksynnällä kansallisen tutkimusneuvoston (NRC), joka jatkoi toimintaa myös rauhan aikana. (Gillispie 1991: 29, Noble 1977.)

Kansallinen tutkimusneuvosto (NRC), jota mm. Rockefeller-säätiö tuki, toimi tieteellisen tiedon tuottamisen solmukohdassa ja sen tehtäväksi tuli koordinoida sekä teollisuuden että yliopistojen tieteellistä tutkimusta. Kuten muillakin suuryritysten edustajilla, useilla Bell-konsernin henkilöillä oli vaikutusvaltaisia tehtäviä tiedeakatemiassa, ja he työskentelivätkin teollisuuden ja yliopistojen toimintojen tiivistämiseksi. (Gillispie 1991: 29, Jackson 1933: 500–503.)

Jakamalla suuren yritysmonopolinsa tehtäviä, AT&T oli osoittanut edelleen WEC:lle vastuun tutkimus-, kehitys- ja laadunvalvontatyöstä (Brock 1981: 148–151, Gillispie 1991: 10). Siinä, missä AT&T:n yritysjohto keskittyi taloudellisiin ja poliittisiin kysymyksiin, WEC:n johto keskittyi tuotannon uudelleenjärjestelyyn ja taylorismin käyttöönottoon. 1920-luvun alkupuolella WEC palkkasi lukuisia analyysoijia ja tutkijoita, joiden tehtävänä oli järjestää tehtaan valmistusprosessit tieteellisin menetelmin. Näiden ponnistelujen kautta WEC:sta tuli yksi yhdysvaltalaisen teollisuuden johtavista toimijoista tuotantomenetelmien tieteellisessä suunnittelussa ja kontrolloimisessa. (Gillispie 1991: 11, Stewart 2010: 108.)

Ennen kuin Taylorin (1903, 1913) tieteellisen liikkeenjohdon aalto pyyhkäisi läpi Yhdysvaltojen teollisuuden, Taylorin systeemi oli jo omaksuttu Hawthornen tehdasalueella. AT&T:n toimintojen dramaattinen kasvu tarjosi sysäyksen uusien menetelmien löytämiseksi tuotannon johtamiseen ja puolestaan kiristynyt kilpailutilanne painosti pitämään tuotantokustannukset mahdollisimman alhaisina, jotta AT&T saisi suurimman mahdollisen edun markkinoilla. (Albright 1919, 22–29, Gillispie 1991: 12–14, Montgomery 1979, Nelson 1975: 7–8.) Kun WEC oli keskittänyt puhelinlaitteiden tuotannon Chicagossa kymmentuhatpäiseen tehtaaseen, pienetkin parannukset yksilöllisessä tuottavuudessa saattoivat johtaa suuriin säästöihin. Tämä herätti WEC:n kiinnostuksen henkilöstötutkimukseen ja -hallintaan. (Hoopes 2012: 146, ks. Brock 1981: 89–109, ks. Smith 1985: 96–126.)

Osaltaan henkilöstötutkimuksen teki mahdolliseksi juuri organisaatiomuutoksen myötä luodut yksityiskohtaiset tilastot työvoiman ominaispiirteistä ja muuttuvista trendeistä, joita ei ennen ollut ollut johtajien käytössä. Se teki mahdolliseksi paitsi osastojen keskinäisen vertailun, myös johtajien kyvykkyyden arvioimisen. Näin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden asenteista ja käyttäytymisestä tuli johtamisessa huomioituja aiheita. 1920-luvun taitteessa yritykset käyttivät huomattavia resursseja uudistamaan työsuhteita ja kehittämään henkilöstökäytäntöjä. (Gillispie 1991: 16.) Kun samanaikaisesti sosiaaliset uudistajat ja ammattiliitot ottivat tehtäväkseen teollisuustyöntekijöiden työskentely- ja elinolosuhteiden parantamisen, yritysten oli voitettava toimillaan myös julkinen hyväksyntä (Emt: 17).

Kuten Gillispie (1991) huomauttaa, yritykset eivät suinkaan olleet vain hyvän tekijöitä. Sen sijaan ne olivat havainneet, että työskentelyolosuhteiden ja sosiaalisten suhteiden parantamiselle oli ulkoisen paineen ohella myös vankkoja organisatorisia ja taloudellisia syitä. Saavutettuaan monopolistisen aseman markkinoilla, suuryritykset ryhtyivät tavoittelemaan pitkäaikaista vakautta ja kasvua. Henkilöstöjohtajat keräsivät todisteita vakuuttaakseen johdon, että parantuneet henkilöstökäytännöt parantaisivat tuottavuutta, jonka keskiössä oli vakaa, omistautunut ja tehokas työvoima ja jota suuri työvoiman vaihtavuus horjutti. Yritysjohtajat ymmärsivät pian, että oli heidän etujensa mukaista ilmaista huolta työntekijöiden poliittisista ja taloudellisista ongelmista. (Gillispie 1991: 17, ks. Mayo 1919a, 1933.)

Näin suuret yritykset, joiden joukossa oli myös WEC, omaksuivat hyvinvointikapitalistisen lähestymistavan saadakseen toisaalta työntekijöiden luottamuksen ja toisaalta rajoittaakseen ammattiliittojen valtaa sekä estääkseen lakkoilun. Kun useat yritykset omaksuivat käytännön vain osittain, Bell Systems, jolla oli valtava ja menestyvä yritysmyös suuri julkisuuskuva, sovelsi uusia henkilöstöfilosofioita täysimääräisesti. Yhtiön hyvinvointikapitalismi oli pitkälti vastaus yrityksen sisäiseen työvoiman levottomuuteen sekä ulkoisiin poliittisiin ja sosiaalisiin paineisiin. Ammattiliittojen valtaa pyrittiin minimoimaan myös ottamalla käyttöön työntekijöiden edustusohjelma, joka yhdessä muiden toimien kanssa pysäytti ammattiliittojen voimistumisen. (Gillispie 1991: 17, 20–21, 23, ks. Eberle 1985, Hassard 2012, Montgomery 1979, Nelson 1975, ks. myös luku 4.1.5.1 supra.)

Useiden suuryritysten 1919 lanseeraama työntekijöiden edustusohjelma perustui Rockefeller-säätiön tuottamaan suunnitelmaan teollisuuden työsuhteiden parantamisesta. Säätiön toiminta oli kuitenkin herättänyt muutama vuosi aiemmin epäilyksiä. Osa poliitikoista näki, että pyrkimykset vaikuttaa yhteiskunnallisiin teemoihin hyväntekeväisyysäätiöiden kautta edesauttoivat tietyn eliitin asemaa ja hyväntekeväisyysohjelmat voivat siten heikentää demokratiaa. (Gillispie 1991: 23–24, Gitelman 1988.) Joka tapauksessa John D. Rockefeller Jr osallistui

enenevissä määrin teollisten ongelmien ratkaisemiseen tukien mm. ammattiliittojen vastaisia henkilöstökäytäntöjä ja myöhemmin perustettua henkilöstötutkimusliittoa (PRF). Tosin hänen tukensa tapahtui suurilta osin julkisuudesta piilossa. (Collier & Horowitz 1976: 108–134, Cullen 1992, Jacoby 1985.)

1920-luvulle tultaessa uudet teollisuuden käytännöt korostivat erityisesti inhimillisen puolen huomioimista henkilöstöhallinnossa. WEC:ssä tämä näyttäytyi paitsi perusteellisena henkilöstökäytäntöjen kehittämisenä myös henkilöstöjohtajien aseman vahvistumisena. (Gillispie 1991: 24–25). Henkilöstöjohtamista ei kuitenkaan pidetty tieteellisen liikkeenjohdon korvaajana. Sen sijaan se ja sen erilaiset keinot pyrkivät saamaan työntekijät tuntemaan itsensä osaksi suurta yritystä, mitä tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät sekä modernit, yksitoikkoiset ja toistuvat tuotantotekniikat heikensivät. (Emt: 24–25, ks. Hall 1928.)

Henkilöstöhallinnosta muodostui AT&T:n yrityspoliittisen filosofian kulmakivi. Se esittäytyi yrityksenä, joka oli yhteisön omistuksessa – lukuisten pienosakkeenomistajien kautta – ja joka toimi yhteistyössä julkisten intressien mukaisesti. Samanaikaisesti yrityksen ylin johto vahvisti valtaansa minimoiden osakkeenomistajien mahdollisuuksia haastaa heitä. Uudenlainen henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden edustusohjelma onnistuivat luomaan mielikuvan, että yritysjohtajat olivat vastuussa niin työntekijöille, osakkeenomistajille kuin julkiselle yhteisölle. (Gillispie 1991: 26.) Tätä *mielikuvaa* johtamisesta pönkitetään yhä tänä päivänä.

Kuten Gillispie (1991) huomauttaa, tieteellä ymmärrettiin olevan keskeinen asema yhteiskunnan rakentamisessa. Kuten jo Taylor korosti, teollisuuden johtamisen on tapahduttava tieteellisten periaatteiden mukaisesti: organisaation teknisen tutkimuksen lisäksi myös työntekijöiden motiiveihin tuli kiinnittää huomiota (ks. Taylor 1913). Tieteellisen ja teknisen tutkimuksen soveltaminen teollisuudessa näyttäytyi aikakaudella merkittävänä. 1920-luvulla tämä mielenkiinto kohdistui työn psykologisiin, fysiologisiin ja psykiatrisiin tutkimuksiin osana teollisuuden työsuhteita ja henkilöstöhallintoa. (Gillispie 1990: 27–28, vrt. Mayo 1919a, 1933.)

Merkille pantavaa on, kuinka tieteestä haettiin vastauksia aikakauden polttaviin kysymyksiin ihmiselämän eri osa-alueilta. Stewart (2010) esittää, että yhdysvaltalaiset odottivat, että tiede vahvistaisi miellyttävät näkemykset niiden kumoamisen sijaan. Niin ikään he odottivat sen tarjoavan nopeita ratkaisuja tosiasiallisesti hitaisiin ongelmiin. Siinä, missä yhdysvaltalaiset rakastivat tieteellisyyden ilmiötä, heillä oli pinnallinen uskomus siitä, että tiede johtaisi ihmiskunnan täydellisyyteen. (Stewart 2010: 73–74, ks. Kajosmaa 2020b: 157–158.) Tämän *näennäistieteen aikakautena* myös Taylorin systeemistä toivottiin kovasti kaivattua ratkaisua teollisuuden työvoimaongelmaan, mikä saisi aikaan työpaikkojen moraalisen täydellisyyden (Stewart 2010: 74–75, ks. Kajosmaa 2020b: 158).

Yli vuosikymmenen ajan insinöörit, tehokkuusasiantuntijat ja johtajat olivat usko-neet, että työntekijän hyvinvoinnin ja tuottavuuden sekä fyysisen työympäristön laadun välillä olisi selvä kausaliteetti. Kunnollisen ilmaston, oikeanlaisen läm-pötilan ja valaistuksen sekä muiden fyysisten tekijöiden uskottiin luovan ihanteel-liset työskentelyolosuhteet. Johtajat epäilivät, että tehokkuuden esteet, kuten työn yksitoikkoisuus ja väsymys, johtuivat huonosta työn suunnittelusta. Sen sijaan vä-symystä uskottiin pystyttävän vähentämään ottamalla käyttöön tieteellisesti mää-riteltyjä lepotaukoja. (Cullen 1992: 218, ks. Taylor 1913.)

Juuri yritysjohtajien horjumaton usko teollisen tutkimuksen hyödyllisyyteen ja välttämättömyyteen loi perustan myös yhteiskunta- ja käyttäytymistieteilijöille, jotka lupasivat, että heidän asiantuntemuksensa voisi ratkaista teollisuuden on-gelmat (ks. esim. Mayo 1919b, 1933). Se sai yritykset kääntymään yhä monimut-kaisempien ongelmien edessä korkeasti koulutettujen tutkijoiden puoleen. (Gillis-pie 1990: 28.) Tietoisuus tieteellisen tutkimuksen merkityksestä osana teollista ke-hitystä loi suotuisan ympäristön, jossa yhteiskunta-, lääke- ja käyttäytymistieteitä sovellettiin teollisten ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka tieteen soveltamisen näh-tiin johtavan yhteiskunnan harmoniaan ja järkevöitymiseen, tehokkuuskeskeisyys säilyi 1920-luvulla kaiken muun ylitseajavana voimana myös johtamisessa. (Gillis-pie 1990: 29, Kuklick 1980: 201–219, ks. myös Kajosmaa 2020b.)

Työn tieteellinen tutkimus edesauttoi myös uuden henkilöstöryhmän – henkilös-töjohtajien – asemaa. Johtamisen vakinaistamisen ohella heidän omakohtainen intressinsä oli kasvattaa ammatillista tunnustusta, tietämystä ja tekniikoita, jotka osoittaisivat heidät oman alansa asiantuntijoiksi ja erottaisivat heidät muista joh-tajista. Tätä henkilöstöjohtajien ja -osastojen erikoistumista oli vauhdittanut en-simmäinen maailmansota ja kansallinen tutkimusneuvosto, joka toimi henkilös-tötutkimuksen kehittämisen solmukohdassa ja jota monet AT&T:n johtajat innok-kaasti tukivat. (Gillispie 1991: 30, Montgomery 1987: 236–244.) Kuten todettu, tutkijoiden ehdottamille ratkaisuille oli siten valmis kohdeyleisö.

Vaikka myös Taylor oli sivunnut teoriassaan työntekijöiden psykologista ja sosiaa-lista käyttäytymistä, ensimmäinen maailmansota ja uusi vuosikymmen liittivät te-olliseen tutkimukseen yhä vahvemmin työn psykologisen näkökulman (ks. esim. Münsterberg 1913, Yerkes 1922). Hawthorne-tutkimuksen viitekehysessä mm. Münsterberg oli korostanut psykologisia tekniikoita valaisun tehokkuutta arvioi-nessa. Vaikka sähköteollisuus hylkäsi tuolloin Münsterbergin konseptin, teolli-suuspsykologia kasvoi nopeasti 1914–1924. (Wrege 1961: 410.)

1920-luvulla uudet psykologiset ajatukset kumpusivat voimakkaimmin yhteiskun-tatieteilijöiden joukosta. Heidän mukaansa psykologian avulla voitaisiin käsitellä työn sivuutettuja puolia, mikä lisäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentäisi

teollisuuden levottomuuksia. Psykologiset ajatukset kukoistivat aikakaudella ja monet psykologit vakuuttivat niiden hyödyllisyyttä teollisuudelle. (Baritz 1960: 51–53, Gillispie 1991: 30–31, ks. myös Mayo 1919a.) Löydöksiensä perusteella vuonna 1919 tohtori Southard kehotti tutkimaan psykiatrian mahdollisuuksia osana teollista tutkimusta (Bingham 1928: 44–45, Wrege 1961: 410–411).

Tohtori Southardin avaukset johtivat siihen, että niin henkilöstö- ja teollisuuspsykologian ongelmien ymmärrettiin vaativan lisätutkimusta. Tämän järjestämistä varten 1921 perustettiin henkilöstötutkimusliitto (eng. Personnel Research Federation). Se koostui yritysjohtajista, teollisuuspsykologeista ja muista henkilöistä, jotka olivat kiinnostuneet teollisuuden henkilöstöongelmien tutkimuksesta. Vuoden 1921 marraskuusta eteenpäin sen yhteistyöorganisaatioihin kuului myös Harvard Business School. (Flinn 1922: 10–11, Wrege 1961: 411–412.) Tämä järjestö ja sen jäsenet olivat merkittävässä asemassa Hawthorne-tutkimuksissa.

NRC:n alaisuuteen perustettu henkilöstötutkimusliitto (PRF) oli merkittävä institutionaalinen edistysaskel. Rumlin johtamana PRF koordinoi teollisuuden henkilöstötutkimusta eri näkökulmista. Edistääkseen uusien henkilöstötutkimusten ja käytäntöjen omaksumista yrityksissä se perusti *Journal of Personnel Research* -julkaisun. (Cullen 1992: 94, Gillispie 1991: 31–32.) Vaikkei 1920-luvun henkilöstötutkimuksen saavutukset vastanneet koviin odotuksiin, sen uskottiin voivan johdtaa uudenalaiseen yhteistyön järjestelmään (ks. Yerkes 1922: 56–63).

Henkilöstöjohtamisen ja teollisuuspsykologian ohella myös muilla yhteiskuntatieteellisillä aloilla oli käynnistymisvaikeuksia eikä esimerkiksi teollisen väsymyksen tutkimuksessa tapahtunut merkittävää kehitystä. Kuten henkilöstötutkimuksen raportti osoitti vuonna 1928, teollisen väsymyksen tutkimus oli paikoillaan: väsymystä ei osattu mitata eikä edes tiedetty, mitä se oli. (Feldman 1928: 71–75, 85, 112–114, 142–143, Gillispie 1991: 33–34, vrt. Mayo 1924e, 1926.)

Kun sodan seurauksena neuroottisten potilaiden hoitoon kiinnitettiin enemmän huomiota, heräsi toivo, että psykiatriaa voitaisiin soveltaa myös teollisuuden ongelmiin. Teollisuuden mielenterveysliike voimistui 1920-luvulla. Liikkeen piiristä esitettiin, että jos teollisuuden levottomuus haluttiin ratkaista, työntekijöiden mielenterveysongelmat vaativat yhtä paljon huomiota kuin laitoshoidossa olevat psykoottiset potilaat. (Gillispie 1991: 34–35, ks. Southard 1920: 43–64, Wrege 1979.)

Kun Southard kuoli 1920, kukaan ei ottanut jatkaakseen hänen työtään psykologisten näkökulmien tutkimisesta Yhdysvalloissa. Sen sijaan henkilöstötutkimus jatkui varsin pirstaloituneena ilman merkittäviä avauksia. Monet henkilöstöjohtajat näkivät, että tulevaa tutkimusta tulisi koordinoida, levittää ja tehostaa paremmin. (Feldman 1928, Gillispie 1991: 35.) Puheissaan ja kirjoituksissaan Mayo liittyi

laaja-alaisesti aikakaudella vallinneisiin trendeihin teollisen väsymyksen, teollisuuslääketieteen, teollisuuden mielenterveyden ja muiden yhteiskuntatieteellisten aiheiden parissa. Siinä, missä Mayon sanoma käsitteli näitä aikakauden polttavia ongelmia, hänen tarjoamille vastauksille oli hyvin vastaanottavainen yleisö.

Hawthorne-tutkimukset onnistuivat lopulta vastaamaan johtajien ja yhteiskuntatieteilijöiden suuriin suunnitelmiin työn tieteen kehittämisestä. Hawthornen kuuluisat tutkimukset saivat alkunsa jo 1924, kun WEC:n insinöörit D. Jackson ja G. Pennock sekä henkilöstöjohtaja T. K. Stevenson keskustelivat mahdollisuudesta toteuttaa tutkimusta valaisun laadun ja voimakkuuden vaikutuksesta tuottavuuteen. Valaistuskokeiden lähtökohtana oli siten aikakauden todistamattomat uskomukset valaistuksen voimakkuuden ja tuottavuuden välisistä suhteista. (Cullen 1992: 218–219, Gillispie 1991: 36, Noble 1977: 318–319, Schwartzman 2011: 5.)

Valaisutestit ovat jääneet osaltaan epämääräisiksi virallisissa julkaisuissa ja myöhemmässä keskustelussa. Kun Hawthorne-tutkimusten virallista selontekoa kirjoitettiin 1930-luvulla, kirjoittajilla ei ollut pääsyä valaisutestien tietoihin, saati niiden julkaisemattomiin raportteihin. (Gillispie 1991: 38.) Hawthornen valaisututkimuksien taustaa on selvittänyt eritoten Wrege (1961), jonka väitöskirjaan tutkimuksessa tältä osin tukeudutaan. Vaikka Mayo väitti teoksen *Management and the Worker* esipuheessa, että kirja tarjoaa koko tutkimussarjan kronologisen historian (Roethlisberger & Dickson 1939: x–xi), näiden sivuutetulla taustalla on suurempi merkitys kuin yksinkertaistettu tarina antaa ymmärtää.

4.2.1.2 Teollisuuden valaisutestien unohdettu tausta

Huomionarvoista Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) klassisessa kertomuksessa Hawthorne-tutkimusta on se, että 604-sivuisessa teoksessa on omistettu 599 sivua Hawthorne-tutkimuksille, jotka toteutettiin viiden vuoden aikana – 1927 huhtikuusta 1932 elokuuhun. Vaikka näitä tutkimuksia edelsi 1924 marraskuussa alkanut lähes kolmevuotinen testisarja valaistuksen voimakkuuden vaikutuksesta tuottavuuteen, kirjoittajat uhrasivat teoksestaan tähän vain viisi sivua. Koska valaisutesteistä ei koskaan ilmestynyt virallista loppuraporttia, Roethlisbergerin ja Dicksonin kertomus niistä perustui lähes yksinomaan Charles E. Snow’n 4-sivuisen tiivistelmään alustavista johtopäätöksistä. (Wrege 1961, ks. Snow 1927.)

Varsinaiset tutkimukset Hawthornessa saivat alkunsa aikakauden polttavasta kysymyksestä, onko työntekijöiden kustannustehokkaampaa työskennellä kalliissa keinovalaisussa vai ilmaisessa luonnonvalossa. General Electric (GE) ja muut sähköyhtiöt luonnollisesti esittivät, että sähkövalo maksaisi itsensä takaisin kymmenkertaisesti työntekijöiden parantuneen tehokkuuden myötä. Siinä, missä

tuottavuus voisi kasvaa jopa 25 %, se vähentäisi myös onnettomuuksia ja säästäisi työntekijöiden näköä. (Gillispie 1991: 38–39, Hoopes 2012: 146, Trahair 1984: 225.) Ajatus ei suinkaan ollut uusi, vaan sen oli esitellyt jo vuonna 1881 Isolated Company, jonka mukaan parempi valaisu ja työolosuhteiden parantaminen johtaisivat työntekijöiden tuottavuuden lisääntymiseen (Passer 1972: 113–114).

Tutkimusdatan puute ja sen jatkuva tarve oli osittainen syy Hawthornen valaistustesteille (Wrege 1961: 99). Puolueettoman tutkimustuloksen saamiseksi GE vakuutti kansallisen tutkimusneuvoston tukemaan tutkimusta, joka toteutettiin osaltaan Hawthornen tehdasalueella (Hoopes 2012: 146).

Kuten Wrege (1961) pohjustaa, valaistuksen puutteesta oli tullut merkittävä ongelma 1800-luvun puolivälin jälkeen. Tätä ennen työpäivää oli pitkälti rajannut luonnonvalon määrä ja vain harvoin työtä oli ollut tarpeen jatkaa yön yli. Kun työntekijät alkoivat työskennellä pidempiä työpäiviä teollisuuden koneistuessa, olemassa olevat valaistusratkaisut eivät olleet enää riittäviä. Koska luonnonvalo vaihteli päivien välillä, keinotekoisista valaisua vaadittiin tehtaissa myös päiväsai-kaan. (Wrege 1961: 109.) Näin luotiin kysyntä keinotekoiselle valaistukselle, joka olisi halpa, vakaa ja kirkas (Wrege 1961: 5–6, ks. O’Dea 1958: 107–115). Valaisualan kehitys sekä sen kilpailu loivat osaltaan paitsi perustan myös tarpeen Hawthornen valaistutkimuksille (Wrege 1961: 10, 47, 108, ks. Bright 1949: 201–211).

Osana teollisuusvalaisun intensiivistä kilpailua sekä kaasua että sähkövalaisuyhtiöt yhdistivät kaikki keinot pyrkiessään saamaan suurimman valaistuskustannuksen teollisuuden valaisukentästä 1910-luvulla. Ne pyrkivät johdonmukaisesti vakuuttamaan yritysjohtajat, että parempi valaistus mahdollistaisi työntekijöiden tehokkaan työskentelyn ja lisäisi tuotantomääriä. (Wrege 1961: 112, 118–119, 125–126, ks. Durgin 1918: 418, Kirk 1917: 379–384.)

Kun sähkövalaisu alkoi kasvattamaan suosiota kaasuväläistuksen kustannukselle 1910-luvulla lopulla, hehkulamppujen valmistajien lisäksi valaisusta kiinnostuivat sähköä toimittaneet keskusasemat. Myös niiden intresseissä oli lisätä teollisuuden valaisun voimakkuutta. (Wrege 1961: 227.) Sähköyhtiöt pyrkivät käytännöllään varmistamaan, että heidän asiakkaansa jatkoivat korkean valaisuintensiteetin hehkulamppujen käyttämistä, mikä takasi huomattavat tulot keskusasemille. Lisätäkseen valaistuksen kulutusta ja nostaakseen valaistuksen standardia, mm. Commonwealth Edison loi tutkimusosastoja, jotka tekivät laajoja tutkimuksia tehtaisten valaisuosuhteista korostaen suuritehoisen sähkövalaistuksen suhdetta tuotannon määrään ja laatuun. (Durgin 1917: 358, 1918: 424, Wrege 1961: 231.)

William A. Durginin johtamien tutkimusten tulokset herättivätkin suurta kiinnostusta sähköyhtiöissä: kirkkaampi valaistus sai aikaan ilmeisen tuotannon kasvun

(Durgin 1918). Durginin tutkimus herätti kysymyksen, mihin asti kirkkaampi valaisu voi vaikuttaa tuottavuuteen. Jos tämä piste voitaisiin löytää tutkimuksilla, se tarkoittaisi merkittävää liiketoimintaa sähköntoimittajille ja sähkölampun tuottajille. (Wrege 1961: 251–252.) Siinä, missä nämä tulokset vaikuttivat ratkaisevasti tulevien Hawthornen valaisutestien aloittamiseen, ne vakiintuivat nykymuotoisiin johtamisteoksiin esimerkkinä korkean intensiteetin valaistuksen eduista (McCormick 1957: 61, Wrege 1961: 228). Tulevina vuosina Durginin tuloksia käytettiin todisteena lisääntyneen valaistusvoimakkuuden myönteisistä vaikutuksista.

General Electricin (GE) kiinnostus teollisuuden valaistuksen parantamiseen liittyi sen dominoivaan asemaan yhdysvaltalaisessa hehkulampputeollisuudessa, jota se hallitsi 1920-luvulle tultaessa paitsi omien ja hankkimiensa patenttien kautta, myös hallitsemalla kilpailijoita sekä liittännäisiä teollisuudenaloja. GE kontrolloi kaikkia tärkeimpiä hehkulamppujen valmistuksessa käytettäviä osia ja koneita. (Bright 1949: 240–253, Wrege 1961: 268–273.) Kaasuvalaisualan laskiessa tasaisesti sähkövalaisuala jatkoi kasvuaan GE:n kontrollissa (Bright 1949). Asemansa vakiinnuttamiseksi GE teki laajoja teollisen valaistuksen tutkimuksia sekä kentällä että laboratorioissa tutkien vallitsevia valaistusmenetelmiä ja johtajien asenteita teolliseen valaistukseen. (Wrege 1961: 279, ks. Eastman 1920.)

Koska tutkimuksissa tehtaiden johtajien havaittiin olleen varsin vastaanottavaisia ja valmiita tunnustamaan tietämättömyytensä valaistuksesta, tärkeämpää olisi hallita sähkön jälleenmyyjiä ja välittäjiä (Eastman 1920: 84–85). GE pyrki saavuttamaan näiden kahden ryhmän hallinnan paitsi valaisuinsinööriensä pitämillä luennoilla, myös perustamalla yhteistyössä Kansallisen sähkövaloyhdistyksen (NELA) kanssa pysyviä valaistusnäyttelyitä (Wrege 1961: 281, 300–302). Näiden esittelytilojen ansiosta myös teollisuuden muut edustajat vakuutuivat, että parantunut valaistus loi suuret mahdollisuudet tuotannon laadulliselle ja määrälliselle parantumiselle (Lieb 1924: 628–629). Johtajia parempaan valaistukseen kannusti erityisesti mm. tuotannon kasvu ja hävikin väheneminen (Eastman 1920: 86–87).

Niin GE kuin muut sähköyhtiöt olivat valmiita hyväksymään kritiikittä ja naiivisti kaikki tulokset, jotka vain vahvistavat oletusta, että valaistuksen lisääminen johti tuotannon kasvuun (Wrege 1961: 311, 314). Tutkimustulokset eivät useimmiten olleetkaan yksiselitteisiä. Vaikka Harrison, Haas ja Dopke (1921) havaitsivat tutkimuksessaan, että kirkkaammasta valaistuksesta huolimatta joidenkin toimintojen tuotanto jopa laski, lopullisissa tuloksissa tuotannon todettiin nousseen valaistuksen seurauksena (ks. Harrison ja muut 1921: 763–764, Wrege 1961: 319–321).

Valaisututkijat pyrkivätkin korostamaan valaistuksen myönteisiä vaikutuksia. Lisäksi esittämällä tutkimusdatan tietystä muodosta se saatiin osoittamaan, että valaistuksen intensiteetin kasvaessa myös tuotanto olisi kasvanut (ks. esim. Hess &

Harrison 1923: 790). Mutta kuten Wrege (1961) osoittaa, näennäinen suhde valaistuksen voimakkuuden ja tuotannon välillä ilmeni ainoastaan silloin, kun tutkimustulokset oli järjestetty taulukkoon tietyllä tavalla. Sen sijaan todellisuudessa tuottavuuden kasvun ja valaisun kirkkauden välistä suoraa yhteyttä ei useimmissa tutkimuksissa ollut. Siitä huolimatta monet johtamista käsitelleet kirjoittajat ovat vuosikymmeniä viitanneet näihin tutkimustuloksiin alistamatta niitä kriittiselle tarkastelulle – hyväksyen niiden virheelliset tiedot totuuksina. (Wrege 1961: 332.)

Edistääkseen päämääriään GE oli pyrkinyt turvaamaan hallitsevan aseman myös kansallisessa tutkimusneuvostossa (NRC), joka julkisesta kuvastaan huolimatta toimi rahasta yksityisten etujen eteen. GE:n vahvassa myötävaikutuksessa NRC:lle esitettiin tutkimusta kirkkaamman valaisun ja tuottavuuden suhteesta, mikä nähtiin tärkeäksi niin johtamisen, työntekijöiden, kuluttajien kuin sähköteollisuuden näkökulmasta. (Nichols 1924: 125–130, Wrege 1961: 359–361, 372–374.)

Valaisututkimukset saivat myönteisen päätöksen tutkimusneuvostossa, mihin vaikutti erityisesti E. A. Andersonin kokoamat tutkimustulokset yhdeksästä teollisuuden valaisutestistä. Nämä sähkövalaisualan toteuttamat tutkimukset vahvistivat käsitystä, että parempi valaisu nosti tuotantoa jopa 35 %. (Anderson 1923: 1530.) Vaikka valaisututkimuksia järjestävä komitea tunnisti, ettei tutkimuksia ollut tehty riittävän tieteellisin menetelmin tai kontrolloiduissa olosuhteissa, tuloksilla vakuutettiin tutkimusneuvoston presidentti ehdotetun valaistustutkimuksen toteutettavuudesta ja oletettavista positiivisista tuloksista (Wrege 1961: 361–365).

Näiden ollen vuonna 1924 perustettiin Kansallisen tutkimusneuvoston Teollisuuden valaistuskomitea (CIL), jonka alaisuudessa teollisuuden valaisututkimukset toteutettiin (Wrege 1961: 382–385). Komitean kunniapuheenjohtajaksi pyydettiin itse Thomas Edisona, jonka nimen ja arvovallan uskottiin tuovan tutkimuksille tunnustusta (Snow 1927: 257, Wrege 1961: 503–504, ks. Rairdon 2008: 16).

Valaisutestien aloittamiseksi komitea muodosti moniosaisen ohjelman. Ensimmäisessä vaiheessa teollisuusjohtajille jaettiin kopioita Luckieshin teoksesta *Light and Work*, jossa Luckiesh esittää, että yrityksille on edullista lisätä valaistusta, koska kirkkaampi valaistus on suoraan verrannollinen suurempaan tuotantoon (Luckiesh 1924: 266–267). Luckiesh vahvisti myös aiempien tutkimuksien pätevyyden osoittaen niiden paljastaneen valaisun intensiteetin kasvattavan tuottavuutta (Luckiesh 1924: 207, Wrege 1961: 392–293). ”Niin kauan kuin näkeminen on osa toimintaa ja sen nopeutta voidaan lisätä... (korkeamman intensiteetin valaistuksella), niin kauan tuotanto lisääntyy (mukaillen Luckiesh 1924: 266).

Valmistavan ohjelman päätti 1924 elokuussa Hawthorne Worksissa järjestettävä seminaari, jossa tutkimusneuvosto – D. Jackson, M. Luckiesh, W. Harrison, J.

Scott – ja WEC:n ylimmästä johdosta Clarence Stoll ja George A. Pennock määrittivät tutkimustavoitteet ja -menetelmät. (Wrege 1961: 390–398.) Tämä tapaaminen oli silmiä avaava myös Stollille, joka kirjoitti kirjeessään myöhemmin 1957:

Ryhmän ensimmäinen tapaaminen Hawthornessa oli Pennockille ja minulle silmiä avaava Luckieshista, jonka koko asenne oli, että tulos on ennalta tiedossa oleva tosiasia, mutta tarvitsee tutkimushankkeen vaiheet (mukaillen Stoll 1957, viitattu Wrege 1961: 406).

4.2.2 Kansallisen tutkimusneuvoston valaisutestit

Marraskuussa 1924 – osana laajempaa tutkimusten ja kokeiden sarja – WEC:n tutkijat aloittivat Hawthornessa sarjan tutkimuksia, joiden päämääränä oli testata hypoteesia, jonka mukaan valaistuksen lisääminen vaikuttaisi suoranaisesti työntekijöiden tuottavuuden kasvuun (Roethlisberger & Dickson 1939, Stewart 2010: 108, Western Electric 1973). Tutkimuksia suoritettiin Hawthornen lisäksi kahdella muulla tehdasalueella Bridgeportissa ja Framinghamissa sekä MIT:n laboratoriossa (Wrege 1961: 423). Valaisututkimusten päämääräksi määritettiin tutkimuksen menettelytavan luomisen lisäksi 1) tulosten varmistaminen erilaisten valaisuvoimakkuustasojen vaikutuksesta tuottavuuteen, ja 2) tulosten varmistaminen valaistuksen laadun vaikutuksesta tuottavuuteen. (Wrege 1961: 398, Wrege ja muut 1981: 116–120, ks. myös Izawa, French & Hedge 2011.)

Vaikka tutkimuksen virallinen rahoittaja oli Kansallinen tutkimusneuvosto, se palveli suoranaisesti suuria sähköalan yrityksiä ja niiden edustajia. Sekä hehkulamppujen valmistajat että sähköyhtiöt tukivat testejä ja osoittivat tarpeen tutkimushankkeen laajentamiselle (Wrege 1961: 25, 504, ks. Rairdon 2008: 16). Sähköyhtiöt olivatkin varauksetta innostuneita tieteellisestä tutkimuksesta, joka näytti lisäävän lamppujen myyntiä (Stewart 2010: 108). Vahva indikaatio siitä, että suotuisat testitulokset nähtiin mahdollisuudeksi kasvattaa WEC:n myyntiä, oli Stollin solmima sopimus tutkimuskomitean kanssa: jotta tulokset olivat WEC:n käytettävissä, WEC maksoi kaikki testeistä aiheutuneet kulut. (Wrege 1961: 402, 408.)

Testeillä oli tästä syystä vankka tuki WEC:n ylimmältä johdolta, Stollilta ja Pennockilta, jotka olivat myös testiä ohjaavan lautakunnan jäseniä (Gillispie 1991: 42). Tutkimuskomitea perusteli Hawthornen valikoitumista valaisutestien pitopaikaksi sillä, että näiden tutkimusten tavoitteet on osaltaan määrittänyt Stollin ja Pennockin suuri kiinnostus paitsi valaistusongelmaan myös valaisun vaikutuksesta työntekijään ja tuottavuuteen (Wrege 1961: 398). Henkilöstötutkimusliiton jäsenenä heillä oli kuitenkin myös muita syitä olla kiinnostuneita tutkimuksista, joita he pystyivät suuntamaan mielenkiintonsa mukaan (Emt: 409, 413).

Kuten Elton Mayo kirjoittaa teoksen *Management and the Worker* esipuheessa, ”Hawthorne-tutkimusten historiaa ei olisi kirjoitettu, ellei Pennock olisi perehtynyt tosiasioihin ihmisten toiminnan monimutkaisuudesta ja riippuvaisuudesta” (mukaillen Mayo, viitattu Roethlisberger & Dickson 1939: xi). Tämä lausunto, saati Stollin esipuheessaan korostama ”aikaisempi tutkimus tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden moraaliin ja tuottavuuteen” (mukaillen Stoll, viitattu Roethlisberger & Dickson 1939: vii), eivät kuitenkaan paljasta Stollin ja Pennockin mielenkiinnon syytä ihmisten välisen yhteistyön monimutkaisuuteen tekijöihin.

Voidaan nähdä, että Stoll ja Pennock saivat vaikutteita AT&T:n vapapuheenjohtaja Hallin pitämästä puheesta Kansallisen henkilöstöyhdistyksen kokouksessa. Puheen myötä he rupesivat harkitsemaan valaisun vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin myös laajemmin. Hallin ajatus, että ainoa tapa lisätä tuottavuutta pysyvästi oli kohdella työntekijöitä kumppaneina, puhutteli Stollia ja Pennockia. (Wrege 1961: 414–417, ks. Hall 1922: 15.) Vaikka Hallin ajatus auttoi muovaamaan Hawthorne-tutkimusten näkökulmaa, valaisuinsinöörit määrittivät tutkimusten lähtökohdat intressiensä pohjalta (Landsberger 1958: 86, Wrege 1961: 424).

Näistä lähtökohdista seuraavan kahden ja puolen vuoden ajan Hawthornen tehdaslaitoksen kuudessa eri osassa valaistusta muutettiin C. E. Snow’n ja häntä vuodesta 1926 eteenpäin avustaneen Homer Hibargerin päivittäisen valvonnan alaisuudessa (Gillispie 1991: 42, Roethlisberger & Dickson 1939: 14, 25, Snow 1927, Stewart 2010: 108, ks. taulukko 7). Snow’lla oli merkittävä rooli valaistustestien suunnan määrittämisessä. Juuri hän loi olosuhteet myös tuleville releiden kokoonpanotesteille. (Wrege 1961: 406, 429, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Testit aloitettiin kolmessa eri osastossa, joiden katsottiin edustavan tehtaan toimintoja ja soveltuvan hyvin tutkimukseen. Sen lisäksi, että näiden osastojen nähtiin vaativan valaistusta, niiden työ oli yksinkertaista ja toistuvaa, mikä mahdollisti vertailevan tutkimuksen. Kussakin osastossa oli kuitenkin poikkeava palkkausjärjestelmä. Releiden kokopanoryhmä työskenteli ryhmän kappalemäärään perustuvalla palkkauksella (eng. gang piece rate), kelan käämitysryhmä yksilöllisellä kappalemääräpalkkauksella (eng. straight piece rate) ja tarkastusryhmä päiväkohtaisella palkkauksella. Valaistusta oli tarkoitus lisätä vaiheittain ja siten havaita sen vaikutukset tuottavuuteen. (Gillispie 1991: 41, Wrege 1961: 431–432, 447.)

Siinä, missä kelan käämitysryhmän palkkaus korosti yksilön henkilökohtaista vastuuta, releiden kokopanoryhmän palkkauksen ymmärrettiin johtavan hyvän työyhteisön kehittymiseen, koska jokaisen yksilön pyrkimykset heijastuivat koko ryhmän ansioihin. Tämän johtopäätöksen, jonka Hawthornen tutkijat tekivät vuonna 1932, Snow oli tunnistanut siten jo vuonna 1924. (Wrege 1961: 432, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 158.) Huomionarvoista on, että myös

tutkimuksessa kasattavia releitä rajoitettiin tavanomaisesta ja hyvin laajasta valikoimasta vain kahteen reletyyppiin (Wrege 1961: 444, 448–450).

Stollin ja Pennockin vaatimuksesta testiin osallistuville työntekijöille kerrottiin etukäteen testin luonne, päämäärät ja tavoitteet, millä pyrittiin varmistamaan testiin osallistuvien yhteystyö (Wrege 1961: 399). Tutkijat olivat alusta alkaen tietoisia, että inhimilliset tekijät, kuten tieto siitä, että he olivat kokeessa, voisivat vaikuttaa kokeiden tuloksiin. Nämä vaikutukset pyrittiin kuitenkin minimoimaan; valaisutaseja nostettiin aina viikonloppuisin psykologisten tekijöiden vähentämiseksi. Tosin työntekijät olivat tästä hyvin tietoisia. (Gillispie 1991: 42.)

Koska Pennock ja Stoll olivat erityisen kiinnostuneita myös työntekijöiden asenteista ja käyttäytymisestä, valaistuksen vaikutuksen lisäksi testeissä tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä eri valaistusolosuhteissa. Näin ollen kokeiden aikana muutamia henkilöiltä haastateltiin useaan otteeseen heidän henkilökohtaisista reaktioistaan muuttuviin olosuhteisiin. (Gillispie 1991: 42, Wrege 1961: 430–431.)

Taulukko 7. Hawthornen valaisutestisarjat (mukaillen Gillispie 1991: 41.)

Osasto	Testiolosuhteet
<i>Ensimmäinen testisarja 24.10.1924–11.4.1925</i>	
releiden kokoonpanoryhmä	koevalaisu
tarkistusryhmä	koevalaisu
käämitysryhmä	koevalaisu
käämitysryhmä (kontrolli)	tavanomainen valaisu
<i>Toinen testisarja 15.2.–24.4.1926</i>	
induktiokelan käämitysryhmä	koevalaisu koeolosuhteiden valvonta
induktiokelan käämitysryhmä (kontrolli)	tavanomainen valaisu tavanomainen valvonta
vastaanotin kelan käämitysryhmä	koevalaisu tavanomainen valvonta
releiden kokoonpanoryhmä	tavanomainen valaisu koeolosuhteiden valvonta
<i>Kolmas testisarja 13.9.1926–30.4.1927</i>	
induktiokelan käämitysryhmä	koevalaisu koeolosuhteiden valvonta (1)
induktiokelan käämitysryhmä	tasainen valaisu koeolosuhteiden valvonta (1)
1) Tutkijat vaihtelivat myös valvontaa kahdessa testijaksossa ja palkkausjärjestelmää yhdessä testijaksossa	

4.2.2.1 Hawthornen valaisutestit I (1924–1925)

Snow'n raportin mukaisesti ensimmäinen kahdeksanosainen testisarja toteutettiin 24.1.1924–11.4.1925 (ks. taulukko 7 ja 8). Tutkimusten aluksi testiryhmät sijoitettiin kolmeen osastoon. Näistä käämitysosaston tiloihin sijoitettiin myös neljäs ns. kontrolliryhmä, joka työskenteli ilman lisävalaistusta. Käämitysosaston testiryhmä työskenteli vaihtelevan valaistuksen ja tarkemman valvonnan alaisuudessa. Vaikka kontrolliryhmä oli tarkoitus eristää testiryhmästä, väliseinää ei rakennettu ennen vuoden 1926–1927 testejä. (Wrege 1961: 457–458, 588.) Ryhmäkokojen vaihdellessa viidestä kuuteentoista henkilöön, testit olivat suhteellisen pienet, joskin Roethlisberger ja Dickson kuvailivat testejä ”melko suuriksi”. (Wrege 1961: 460–461, 548, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 19.)

Taulukko 8. Hawthornen valaisutestit 1924–1925 (mukaillen Wrege 1961: 457.)

Testijakso	Päivämäärät	kirkkaus (jalkakynttilää)
I	24.11–26.12	2,6–10
II	29.12–10.1	6–11,6
III	12.1–31.1	14,5–25,7
IV	2.2–14.2	23–42
V	16.2–28.2	8,6–11,6
VI	2.3–7.3	2,6–4
VII	9.3–28.3	14,5–25,7
VIII	30.3–11.4	23–42

Tulevissa testijaksoissa valaisun vaikutuksia tuottavuuteen ei pystytty erottelemaan, vaikka tutkimukset alkoivat lupaavasti. Heti toisessa testijaksossa, jossa valaistusta lisättiin, lähes kaikkien ryhmien tuotanto nousi, kun kontrolliryhmän tuotanto laski. Kolmannessa testijaksossa, jossa valaistusta taas lisättiin, kaikkien ryhmien tuottavuus nousi, mutta niin nousi myös kontrolliryhmällä. Neljännessä testijaksossa, jossa valaisu oli voimakkaimmillaan, kaikkien ryhmien tuottavuus nousi, mutta kontrolliryhmän tuottavuus nousi eniten. (Wrege 1961: 458–465.)

Kolmannen testijakson jälkeen Teollisuuden valaistuskomiteassa keskusteltiin sekä menneistä että tulevista testeistä. Vaikka löydökset olivat osaltaan rohkaisevia, ne eivät korreloineet Luckieshin väitettä, että lisäämällä näkemisen nopeutta voidaan lisätä tuottavuutta (ks. Luckiesh 1924: 266). Snow'n mukaan tuotannon kohoaminen ei ollut yhteydessä valaisuun, koska tuotanto oli noussut yhtä lailla myös kontrolliryhmässä, joka työskenteli himmeämmissä valaisuolosuhteissa. (Wrege 1961: 490, 493.) Tulosten mahdollisesta vahingollisuudesta Teollisuuden

valaistuskomitealle indikoi, että tutkimuskomitea päätti pidättäytyä esittämästä tulevissa raporteissa numeraalisia tuloksia ennen kuin se olisi ”varmistanut ja hyväksynyt ne riittävän täydellisinä”. (Jackson 1925a: 2, viitattu Wrege 1961: 466.)

Testijaksosta viisi alkaen Stollin päätöksestä aloitettiin testihenkilöiden laajemmat haastattelut, mikä oli merkittävä muutos valaisutestien menettelyihin. Stollin laatimat kysymykset olivat kuitenkin hyvin virallisia: Mikä on yleinen vointisi? Oletko tyytyväinen työhösi? Oletko kokenut painostusta työkavereiltasi? (Wrege 1961: 467–468.) Koska kysymyksiin pystyi vastaamaan vain joko kieltävästi tai myöntävästi, haastattelut ei juuri antaneet lisäarvoa (Wren 1994: 240). Kuten Snow oli omissa haastatteluissaan todennut, testattavat eivät osanneet myöskään antaa selitystä korkealle tai matalalle tuottavuudelleen (Wrege 1961: 469).

Viidennen testijakson, jossa valaisua laskettiin takaisin toisen testijakson tasolle, tulokset aiheuttivat huolta Snow’lle. Heikommasta valaistuksesta huolimatta ryhmien tuottavuus nousi ja kontrolliryhmä pystyi säilyttämään saman tason kuin testijaksossa neljä. Snow’n analyysi indikoi, että valaisun voimakkuuden sijaan *valvonta* olisi syynä tuottavuuden kohoamiseen. Snow’n tekemien haastattelujen perusteella tuottavuuden muutoksiin näytti vaikuttavan myös työntekijöiden henkilökohtainen kokonaistilanne. (vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 161, 179.)

Kuudennessa testijaksossa valaisua himmennettiin edelleen vastaamaan tehtaiden alkuperäistä valaisutasoa. Tutkijat odottivat, että tuotannon lasku olisi ilmeistä. Tulokset kuitenkin yllättivät. Lähes kaikkien ryhmien tuottavuus nousi. Vastaavasti testijaksoissa seitsemän, jossa valaisutasoa nostettiin vastaamaan testijaksoa kolme, ja testijaksossa kahdeksan, jossa valaistua nostettiin vastaamaan testijaksoa neljä, tulokset osoittivat jälleen kasvua. Vaikka operaattorit työskentelevät täsmälleen samalla valaisulla kuin aikaisemmissa testijaksoissa, heidän tuottavuutensa oli nyt jopa 10 % korkeampi. (Wrege 1961: 474–481, 510–511.)

Tuotannon kasvu oli ongelmallinen Snow’lle (Wrege 1961: 479–480). Snow päätyi lopulta selitykseen, että korkea tuotantotasojohdun valliinneiden olosuhteiden yhdistelmästä: hyvä valaisu, testitilanteen tiedostaminen, kehittynyt valvonta, työpaikkojen niukkuus ja rahan vetovoima saivat operaattorit työskentelemään tehokkaammin. (Emt: 474–476.) Kuten Roethlisberger & Dickson (1939: 21) kirjoittivat, ”valaisukokeet olivat osoittaneet, ettei työntekijöiden reaktiota kokeelliseen muutokseen voitu selittää ainoastaan yksinkertaisella fysiologisella reaktiolla.” Toisin kuin kirjoittajat väittivät, tuotannon rajoittamista ei testien aikana tapahtunut (Wrege 1961: 476, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 67).

Kaiken kaikkiaan tuottavuus ei seurannut valaisun voimakkuuden trendiä. Tuottavuus kasvoi lähestulkoon jatkuvasti testien aikana, muttei ainoastaan valaisun

funktiona. (Roethlisberger & Dickson 1939: 15.) Sen sijaan normaalilla valaisutalla työskennelleen kontrolliryhmän tuottavuus nousi yhtä paljon kuin parannetussa valossa työskennelleiden ryhmien (Gillispie 1991: 42–43).

Snow'n analyysin perusteella muut tekijät olivat peittäneet kirkkaamman valaistuksen vaikutukset. Näistä keskeisimpiä olivat Snow'n mukaan operaattoreiden lisääntynyt valvonta sekä kontrolli- ja testiryhmien keskinäinen kilpailua. (Gillispie 1991: 42–43, Wrege 1961: 484–490.) Näin ollen Snow näki, että tuottavuus saattoi nousta ilman, että se oli seurausta kirkkaammasta valaistuksesta.

Koska lampunvalmistajat ja sähköntoimittajat olivat korostaneet kirkkaampien lamppujen hyödyllisyyttä paitsi myönteisillä fysiologisilla ja psykologisilla vaikutuksilla, myös tuhlausta vähentävällä ja tehokkuutta lisäävällä vaikutuksella, oli näiden tutkiminen yhä valaisututkimuksien keskiössä (Kirk 1917: 381–384). Vaikkei Snow'n analyysi tukenut näitä väitteitä, jopa päinvastoin, kun kirkkaampi valaistus koettiin häikäiseväksi, valaisuinsinöörit ja sähköteollisuuden toimijat jatkoivat kirkkaamman valaistuksen ilosanoman levittämistä. (Wrege 1961: 465, 486–487, 492–493, 505–507, ks. Anderson 1925: 277, Liston 1925, Luckiesh 1925.)

Samanaikaiset valaisutestit Bridgeportissa ja Framinghamissa päättyivät myös samaan tulokseen Snow'n testien kanssa: tuotannon tason ja valaisuuden kirkkauden kesken ei ollut juuri yhteyttä. Bridgeportin havaintojen perusteella työmateriaalin virtauksella ja operaattoreiden halulla saada tasainen palkka oli valaistusta suurempi vaikutus. (Snow 1927: 272, 294, Wrege 1961: 493–498, ks. Jackson 1925a, 1925b, 1926b.) Ainoastaan laboratoriotutkimuksissa pystyttiin havaitsemaan, että tuotanto nousi suorassa suhteessa valaistukseen. Tosin hekin huomauttivat, että tuottavuus liittyi myös koehenkilöiden suhtautumiseen kulloinkin käytettyyn valaisutyyppiin. (Geiss & Allphin 1925: 13, 30–31, viitattu Wrege 1961.)

Tässä suhteessa laboratoriotutkimuksetkaan eivät edesauttaneet ratkaisemaan tutkijoiden ongelmaa Hawthornessa, kuinka varmistaa suotuisat tulokset valaistuksen kirkkauden myönteisistä vaikutuksista tuotantoon (Wrege 1961: 499–502). Luckieshin ennalta tietämän tuloksen toteennäyttäminen osoittautui näin luultua hankalammaksi (ks. Stoll 1957, viitattu Wrege 1961: 404).

Ensimmäisen testisarjan tuloksilla oli merkittäviä vaikutuksia sähkövalaistusteollisuuteen ja niiden edustajista koostuvaan Teollisuuden valaistuskomiteaan. Kuudennen testijakson tulosten jälkeen Kansallinen sähkövaloyhdistys (NELA) piti tapaamisen, jossa valaistusteollisuuden toimijat hahmottelivat uuden kampanjan, joka oli suunniteltu voittamaan epäedulliset kuudennen testijakson tulokset. (Becker 1925: 442–445, Wrege 1961: 511.) Vuonna 1925 aloitettu mainoskampanja oli laaja-alainen ja se ulottui 18 teollisuuden avainjulkaisuun. Sen ydinsanoma oli,

että paremman valaisun avulla voitiin lisätä tuotantoa sekä vähentää hävikkiä, onnettomuuksia ja työvoiman vaihtuvuutta. Snow'n raportissa tehokkuuden lisääminen ja hävikin vähentäminen oli kuitenkin jo kumottu. (Wrege 1961: 492–493.)

Sen lisäksi, että Teollisuuden valaistuskomitea järjesti rahapalkintoja sähkövalaistusteollisuuden kannalta hyödyllisten tutkimusten ja todisteiden tuottamiseksi, W. Harrisonin johdolla kirjoitettiin useita sen päämääriä tukevia artikkeleita (Rosenberg 1925: 649, Wrege 1961: 511–517). Mainoskampanjan avittamiseksi 1925–1926 kirjoitetut julkaisut stimuloivat teollisuusvalaisun myyntiä ja juurruttivat niiden esittämän käsityksen lukuisiin johtamisen teoksiin (Wrege 1961: 372, 518).

Kun Hawthornen, Bridgeportin ja Framinghamin valaisutesteissä tuotanto ei yrityksistä huolimatta alistunut valon voimakkuuden vaihtelulle, tulokset osoittautuivat kiusallisiksi Teollisuuden valaistuskomitealle. Sekä Harrison että Luckiesh menettivät mielenkiintonsa tutkimukseen ja vetäytyivät aktiivisesta roolistaan (Wrege 1961: 518). Useat komitean jäsenet sen sijaan uskoivat, että keinotekoisen valon ja luonnonvalon sekoittuminen aiheutti harmilliset tulokset. Sen tutkimiseksi komitea järjesti kesällä 1925 tutkimussarjan. Vaikkei toivottuja todisteita löytynyt, Fereen ja Randin tutkimusten nähtiin osoittavan, että jos keinotekoisista ja luonnonvaloa sekoitettaisiin oikeassa suhteessa, tuottavuus lisääntyisi. (Feree & Rand 1926: 589–609, Wrege 1961: 520–522.)

Nämä tutkimukset johtivat Teollisuuden valaistuskomitean (CIL) järjestämiin lisätutkimuksiin, jotka suoritettiin ennen Hawthornen toisia valaisutestejä. Täydentävien tutkimusten tulokset olivat kuitenkin pettymys: korkeammat valaisuvoimakkuudet eivät johtaneet korkeampaan tuottavuuteen (Wrege 1961: 524–529, ks. Atkins 1927: 1–37, Troland 1931: 167–197). Siitä huolimatta tutkimusten tulokittiin osoittaneen mm. valaistuksen intensiteetin ja tuotantonopeuden välisen suhteen (Jackson 1926b: 3, viitattu Wrege 1961: 534–535). Mutta kuten Trolandin (1931) analyysi osoitti, CIL:n kokeellinen työ oli epäselvää: suurinta osaa sen tutkimuksista ei ollut tehty tieteellisen periaattein ja vain harvoin oli pystytty esittämään tosiasiallista näyttöä väitteille. (Troland 1931: 195, Wrege 1961: 533.)

Sen sijaan WEC:n johto ei ollut juuri järkyttynyt Snow'n ilmoituksesta, ettei tuottavuus noussut valaisun ansiosta. Pennock oli vakuuttunut, että tuottavuuden nousu oli *johtamisen ansiota*. (Wrege 1961: 481–482.) Hän oli innoissaan tutkimustuloksista, mitä indikoi se, että Pennock ja WEC halusivat jatkaa tutkimuksia läpi kesän mitatakseen lämpötilan ja kosteuden mahdollisia vaikutuksia. Kun CIL ei jatkanut valaisututkimuksia vielä syksyllä 1925, Hawthornen kesäohjelma jatkui aina helmikuuhun 1926 asti tavanomaisissa tehdastiloissa. Snow'n raportin mukaan tuotanto kasvoi asteittain koko lisätutkimusjakson ajan toukokuusta 1925 helmikuuhun 1926. (Wrege 1961: 538–540, ks. Rairdon 2008: 16, Snow 1927.)

4.2.2.2 Hawthornen valaisutestit II (1925–1926)

Hawthornen valaisututkimuksien toisessa testisarjassa tutkijat pyrkivät tekemään kaikkensa, jotta lisääntynyt valvonta ja muut psykologiset tekijät eivät vaikuttaisi testiin ja jotta juuri valaistuksen vaikutusta voitaisiin arvioida (Gillispie 1991: 42–43, Roethlisberger & Dickson 1939: 16). Kuten Roethlisberger ja Dickson (1939) kuvaavat, toinen testisarja päätettiin suorittaa aiemman kolmen testiosaston sijaan vain induktiokelojen käämitysosastolla. Snow (1927) toteaa, että aikaisempi testisarja oli osoittanut tarpeen kontrolloida ylimääräisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat tuotantoon valaisun lisäksi. Kesällä suoritettun seurannan mukaisesti käämitysosasto näyttäytyi soveltuvimpana osastona testien suorittamiseksi. (Snow 1927: 273.) Saman aikaisesti CIL jatkoi tutkimuksia myös kolmella muulla tehdasalueella ja kahdessa laboratoriossaan (Jackson 1926b: 3, Wrege 1961: 534–535).

Ennen uusia tutkimuksia WEC:ssa tapahtui kaksi merkittävää muutosta. Loppuvuodesta 1925 Stoll ylennettiin WEC:n tuotantojohtajaksi, mistä syystä hän oli erityisen kiinnostunut tekniikoista, jotka johtaisivat alhaisempiin kustannuksiin ja tuotannon kasvuun. Kun sekä Stoll että Pennock uskoivat aikaisempien valaisutestien tuottavuuden nousseen valvonnan ansiosta, Stoll ehdotti, että toisessa testisarjassa tutkittaisiin, *kuinka valvonnalla voidaan vaikuttaa tuotantoon*. Toiseksi, kun WEC:n laajensi liiketoimintaansa kasvattaen myös kotitalouksien sähkölaitteiden ja valaistustarvikkeiden myyntiä, se menetti kiinnostuksensa teollisuusvalaisun myynnin kasvattamiseen. Näin myös valaisun vaikutus tuotantoon alettiin näkemään tutkimuksissa toissijaisena. (Wrege 1961: 536–538.)

Näistä lähtökohdista toisen testisarjan päämääränä oli selvittää valaistuksen ohella lisääntyneen valvonnan ja testiolosuhteisiin liittyvien psykologisten tekijöiden vaikutus tuottavuuteen (Snow, viitattu Wrege 1961: 542). Toisen testisarjan aluksi muodostettiin kaksi identtistä induktiokelojen käämitysryhmää, kontrolli- ja testiryhmä, jotka sijoitettiin kilpailun välttämiseksi erillisiin rakennuksiin. Jotta kumpaakin ryhmää kohdeltaisiin samalla tavalla, psykologiset olosuhteet pyrittiin tasaamaan siten, että samat valvojat valvoivat kumpaakin ryhmää ja että niiden tuotantovaatimukset olivat samat. Siinä, missä kontrolliryhmä työskenteli muutumatottomassa valaistuksessa, testiryhmän valaisua vaihdeltiin testiprotokollan mukaisesti. (Gillispie 1991: 43, Jackson 1926a, Wrege 1961: 541–542, 548–549.)

Koska tutkimuksissa käytettiin sekä luonnonvaloa että keinovaloa, valaisun intensiteettiä ei pystytty kontrolloimaan (Snow 1927: 272). Kuten Snow vahvistaa raportissaan, toinen testisarja oli suunniteltu tutkimaan valaisutesteihin liittyviä psykologisia tekijöitä, mistä syystä valaisun intensiteetti oli toissijainen (Snow, viitattu Wrege 1961: 551). Testi- ja kontrolliryhmän erottamisella taas eliminointiin

ryhmien välinen kommunikointi ja tiedostamattomat yritykset kontrolloida tuotantoa (Roethlisberger & Dickson 1939: 22, Wrege 1961: 542–543).

Lisäksi tutkijat perustivat induktiokelojen käämitysryhmien rinnalle kaksi muuta testiryhmää, joiden avulla pyrittiin selvittämään valvonnan vaikutukset. Näistä vastaanotinkelan käämitysryhmä asetettiin vastaavanlaisiin testiolosuhteisiin kuin induktiokelojen käämitysryhmä, mutta valvonta ei poikennut tavanomaisesta valvonnasta. Toiseksi perustettiin releen kokoonpanoryhmä, joka alistettiin koetilanteen tehostetulle valvonnalle, mutta se työskenteli normaalissa valaistuksessa. (Gillispie 1991: 43, Jackson 1926a, Wrege 1961: 541–542, 549–550.)

Snow'n analyysin perusteella myös toinen testisarja osoitti, että lisääntynyt valvonta ja testiolosuhteiden psykologiset tekijät vaikuttivat tuottavuuteen enemmän kuin valaistus, joka oli lisäksi ollut erityisen korkealla tämän testijakson ajan. Induktiokelojen käämitysryhmien tuottavuus oli lähes identtinen, vaikka toisella oli kirkkaampi valaistus. (Gillispie 1991: 43, Jackson 1926a, viitattu Wrege 1961: 541–542.) Se osoitti myös aikaisemman testisarjan heikkouden ja kontrolliryhmän välttämättömyyden; muuten kohonnut tuottavuus olisi voitu tulkita väärin kohonneiden valaistuslukemien kanssa (Wrege 1961: 554). Testisarjan ensimmäisessä osassa 1924–1925 kontrolliryhmää ei ollut erotettu testiryhmästä.

Myös vastaavanlaisessa testivalaistuksessa työskennelleen vastaanotinkelan käämimisryhmän tuottavuus säilyi lähes ennallaan; kolmen prosentin kasvun ei katsottu johtuneen valaistuksesta (Gillispie 1991: 43, Jackson 1926a, viitattu Wrege 1961: 541–542). Sen sijaan releen kokoonpanoryhmän tuottavuus kasvoi edellisestä testivuodesta 9,3 %, vaikka valaisu oli nyt heikompi. Niinpä Snow'n mukaan muut tekijät kuin valaisu oli vaikuttanut osallistujien tuottavuuteen. Toisaalta Snow'n mukaan oli ollut virhe valita releiden kokoaminen yhdeksi toiminnoksi, koska data osoitti, että releiden kokoonpanoryhmän tuottavuus oli noussut vuodesta 1924 lähtien. Jos releiden kokoaminen valittaisiin myöhempiin testeihin, tuottavuuden jatkuva nousu ei voisi olla yllätys. (Wrege 1961: 558–560, ks. luku 5 infra.)

Kaiken kaikkiaan toinenkaan valaisutestisarja ei osoittanut, että kirkkaampi valaisu saisi aikaan tuotannon kasvua. Sen sijaan tutkimusaineisto osoitti lisääntyneen valvonnan vaikutuksen tuotantoon. (Wrege 1961: 560–561.) Vastaavasti myös muut CIL:n toteuttamat kolme valaisutestiä tukivat pitkälti Snow'n esittämiä tuloksia (Snow 1927, Wrege 1961: 561–574). Toisen testisarjan perusteella Snow ehdotti, että Hawthornen kolmas testisarja suoritettaisiin vain induktiokelojen käämitysosastolla hyödyntäen kontrolliryhmää (Wrege 1961: 560–561).

Kuten edellisenä vuonna, Hawthornessa haluttiin jatkaa testejä läpi kesän Hiebargerin johdolla. Vuoden 1926 testien päättyessä Snow oli huomannut, että kun

valvontaa laskettiin normaalille tasolle, tuottavuus laski. (Snow, viitattu Wrege 1961: 575–576.) Varmistaakseen ennen uutta testisarjaa, ettei valvonnassa tapahtunut muutosta, testiolosuhteita jatkettiin kesän ajan (Wrege 1961: 576, 580).

Kaksi epävirallista valaisutestiä suoritettiin sekä kesällä 1926 että tammi–helmikuussa 1927 ennen CIL:n testien päättymistä, toisin kuin Roethlisberger ja Dickson väittävät (Wrege 1961: 577–578, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 17). Lisäksi, toisin kuin teoksessa *Management and the Worker* esitetään, Hibargerin kesäisten tutkimuksen aikana induktiokelojen testi- ja kontrolliryhmän tuottavuus laski hieman (Wrege 1961: 580, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 17).

4.2.2.3 Hawthornen valaisutestit III (1926–1927)

Kolmannen testisarjan tarkoituksena oli selvittää, kuinka pienelle valaistuksen tuli laskea, ennen kuin se vaikutti tuottavuuteen ja työntekijöiden moraaliin. Mahdollisten muuttujien kontrolloimiseksi testeissä käytettiin entistä kehittyneempiä menetelmiä. Induktiokäämien kokoamisryhmät sovitettiin keskenään siten, että niiden keskinäinen tuotanto ja työkokemus oli yhtäläinen. Kun aiemmin keinovaloa oli tarjottu luonnon valon lisäksi, nyt rakennettiin erityinen testihuone, johon ei päässyt luonnonvaloa lainkaan. (Gillispie 1991: 44, Wrege 1961: 592, 595, 607.)

Valaisututkimuksien yhteydessä suoritetuissa laboratoriotutkimuksissa oli määritetty, että sopiva valaisu työhön olisi n. 5–10 jalkakynttilää. Tästä syystä kontrolliryhmä työskenteli jatkuvasti normaalin kaltaisessa 11 jalkakynttilän valaistuksessa, kun taas testiryhmän valaisua laskettaisiin asteittain 11 jalkakynttilästä aina 3 jalkakynttilään yhden jalkakynttilän porrastuksella. 3 jalkakynttilästä palattaisiin samalla porrastuksella takaisin lähtövalaistukseen. Testisarja koostui siten neljästätoista kolmen viikon valaisujaksosta, joista seitsemässä valaisu laski ja seitsemässä noususi. (Roethlisberger & Dickson 1939: 16, Snow 1927: 272, Wrege 1961: 594.) Olettamuksena oli, että kun valaistusta laskettiin vaihteittain, myös tuottavuus laskisi samassa suhteessa (Jackson, viitattu Wrege 1961: 603).

Taulukossa 9 esitetään valaisutestien kolmannen testisarjan yhteenveto vuosina 1926–1927. Myös niiden tulokset olivat hämmäntäviä eivätkä ne vastanneet tutkijoiden odotuksia, saati maalaisjärkeä: tuottavuus kasvoi epätasaisesti ja kohtuullisesti koko kokeiden ajan eikä valaistuksen tasolla näyttänyt olevan suoranaista vaikutusta tuloksiin. (Gillispie 1991: 1, Hoopes 2012: 146–147, Snow 1927: 3, Stewart 2010: 108.) Tosin huomionarvoista on, että ennen valaisutestien alkamista vuonna 1924 työntekijät olivat tottuneet työskentelemään hyvin hämärissä olosuhteissa (Gillispie 1991: 44). Se ei silti selittänyt tuottavuuden jatkuvaa nousua.

Heti tutkimuksien aluksi testiryhmän tuottavuus nousi ja trendi jatkui nousujohteisena koko testijakson ajan. Testijaksojen 2–4 aikana testiryhmän tuottavuus nousi edelleen, vaikka valaistuksen intensiteettiä laskettiin. Analyysin perusteella valaisun voimakkuus ei joko vaikuttanut ryhmään tai se pystyi paikkaamaan sen vaikutuksen pienellä vaivalla. Analyysin mukaan tuottavuuden oletettiin laskevan vasta joulun jälkeen, kun joulukauden aiheuttama ylimääräisten tienestien halu olisi ohi. Kuitenkin myös testijaksoissa 5–7a tuottavuus jatkoi koko ajan nousua, vaikka valaisua laskettiin edelleen asteittain. (Wrege 1961: 608–610.)

Tutkimuksen odottamaton kehitys heti testisarjan alkupuolella johti Teollisuuden valaistuskomitean muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmiaan, joiden noudattaminen nähtiin tulosten perusteella turhalta. Testin edetessä aloitettiin siten 14 testijakson sijaan vain 11 testijaksoa, eikä niissä tutkittu enää yksinomaan valaistuksen vaikutusta (ks. taulukko 9). (Wrege 1961: 604–605.)

Taulukko 9. Hawthornen valaisutestit 1926–1927 (mukaillen Wrege 1961: 623.)

Testijakso	Päivämäärät	kirkkaus (jalkakynttilää)	testiryhmän tuottavuus vuoden 1924 perustasosta	kontrolliryhmän tuottavuus vuoden 1924 perustasosta
I	13.9–3.10.1926	11	111,8	106,8
II	4.10–24.10.1926	9	113,5	110,2
III	25.10–14.11.1926	7	112,7	107,6
IV	15.10–5.12.1926	6	115,2	110,2
V	6.12–27.12.1926	5	115,2	111,0
VI	27.12.1926–16.1.1927	4	116,1	111,0
VII a	17.1–7.2.1927	2,7	118,6	111,9
VII b	8.2–27.2.1927	2,7	117,0	111,0
VIII	28.2–29.2.1927	1,4	113,5	104,2
IX	1.3–20.3.1927	11	116,1	114,4
X	21.3–10.4.1927	11	119,5	115,2
XI	11.4–30.4.1927	4	119,5	117,0

Snow valmisti 1926–1927 Hawthornen valaisutestien raporteista kaksi versiota. Koska Teollisuuden valaistuskomitea piti ilmeisen epätydyttävä Snow’n ensimmäistä raporttia, joka kuvasi testien todelliset tapahtumat, siitä kirjoitettiin uusi versio. Nimenomaan uudesta raportista tuli vuoden 1926–1927 Hawthornen valaisutestien virallinen raportti. (Wrege 1961: 585.) Wrege (1961) on tutkimukseensa tuonut esille keskeisiä asioita, jotka löytyvät vain epävirallisesta raportista.

Kun testijakso 7a oli päättymässä, epävirallisen raportin mukaan tutkijat ajattelivat, että palkkausperusteen ansiosta työntekijät saattoivat pakottaa itsensä työskentelemään kovemmin pitääkseen yllä tuotantoa ja ansioitaan (Snow, viitattu Wrege 1961: 610–611). Näin ollen tutkijat päättivät pidentää testijaksoa 7 tutkiakseen palkkauksen vaikutusta tuottavuuteen.

Olettaen, että testihenkilöt työskentelivät kovemmin säilyttääkseen palkkatasonsa, testijaksossa 7b testattiin kappalemääräisen palkkauksen ja päiväkohtaisen palkkauksen eroa. Testijakso 7 kesti siten yhteensä kuusi viikkoa, joista kolme viikkoa työskenneltiin kappalekohtaisella palkkauksella ja jälkimmäinen kolme viikkoa päiväkohtaisella palkkauksella. Jälkimmäisellä testipuoliskolla tuottavuus laski päiväkohtaisella palkkauksella, mutta vain 1,6 % – ollen yhä korkeampi kuin testin alussa kirkkaammalla valaistuksella. (Gillispie 1991, Snow, viitattu Wrege 1961: 611, 623.) Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, että uskoivatko työntekijät todella, että laskemalla tuottavuutta heitä ei rangaistaisi millään tavalla. (Gillispie 1991: 44–45, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 16–17.)

Koska testijakso 7 ei osoittanut, että tuotanto oli suhteessa valaistuksen voimakkuuteen, tutkimusta päätettiin jatkaa alkuperäisten järjestelyjen mukaisesti ja vähentää intensiteettiä vielä yhdellä asteella (Snow, viitattu Wrege 1961: 612). Testijaksossa 8 operaattorit palasivat jälleen kappalekohtaiseen palkkaukseen ja valaistusta laskettiin 1, 4 jalkakynntilään. Heti valaistuksen laskemisen jälkeen työntekijät protestoivat voimakkaasti ja heidän valituksensa välitettiin testin johtajille, koska työntekijöiden ja yhtiön ystävällistä suhdetta ei halutta vaarantaa testin takia. (Wrege 1961: 612–613.) Testijakso 8 kesti vain yhden päivän.

Wregen (1961) mukaan epävirallisesti raportista selviää, että kahdeksannessa testijaksossa pudonnutta tuottavuutta selitti toisaalta ajan hukka, joka johtui käytyjen keskustelujen ohella siitä, että muutamat operaattorit jouduttiin vaihtamaan alhaisen valaistuksen aiheuttaman päänsäryn takia (Wrege: 613). Keskusteluiden perusteella Snow huomasi, että työntekijät ”vaativat ansioidensa säilyttämistä epäsuotuisista olosuhteista huolimatta ja aikovat lopettaa vasta, kun olosuhteet muuttuvat poikkeuksellisen huonoiksi.” (Snow, viitattu Wrege 1961: 613.)

Koska testijaksossa 8 ei pystytty määrittelemään valaistuksen intensiteetin kriittistä pistettä, Snow’n epävirallisesta raportista käy ilmi, että tutkimuksen johtajien mukaan ”oli toivottavaa tehdä muutama tarkistus” (Snow, viitattu Wrege 1961: 616). Tämä johti kolmeen lisätestijaksoon, joissa tutkittiin lisääntyneen valvonnan vaikutusta tuottavuuteen. Koska tutkimuksia valvoneen työnjohtajan huone sijaitsi testiryhmän huoneen yhteydessä, hän vietti enemmän aikaa testihuoneessa. Muutamat tutkijat uskoivat, että tämä mahdollinen ero valvonnan määrässä voisi olla syy testiryhmän korkeaan tuottavuuteen.

Olettaen, että kasvanut valvonta vaikutti tuottavuuteen, testijaksossa 9 testi- ja kontrolliryhmät vaihtoivat huoneita siten, että kontrolliryhmä siirtyi testihuoneeseen, jossa oli työnjohtajan toimisto. Kontrollihuoneesta puuttuneen testivalaistuksen takia valaisun arvioimisesta luovuttiin kahden testijakson ajaksi ja molemmat ryhmät työskentelivät 11 jalkakynttilän valaisussa. (Wrege 1961: 616–617.) Kuten tulokset osoittavat, molempien ryhmien tuottavuus nousi jälleen. Epävirallisen raportin mukaan Snow uskoi, että työnjohtajan viettämä lisäaika kontrolliryhmän kanssa sai aikaan sen uuden tuotantoennätyksen. (Emt: 620.)

Testijaksossa 10 johtamisen vaikutusta arvioitiin uudelleen. Testi- ja kontrolliryhmät pysyivät uusissa tiloissa, mutta valvovan esihenkilön toimisto siirrettiin huoneeseen, jossa nyt testiryhmä työskenteli. Näin ollen esihenkilö vietti 30–40 % enemmän aikaa jälleen testiryhmän kanssa. Tässä testijaksossa tulokset osoittavat, että molemmat ryhmät saavuttivat uudet tuotantoennätykset, kun testiryhmä saavutti 119,5 % ja kontrolliryhmä 115,2 % tuottavuustason. (Gillispie 1991: 44–45, Snow, viitattu Wrege 1961: 621–623, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 16–17.)

Viimeisessä testijaksossa 11 operaattorit palautettiin jälleen alkuperäisiin testihuoneisiin ja heidät altistettiin kahdelle tutkimukselle. Ensinnäkin testihuoneen valaisu laskettiin samaan tasoon kuin testijaksossa kuusi ja valvonnan vaikutuksen tasaamiseksi työnjohtajan konttori säilyi ensimmäisen viikon testiryhmän tiloissa ja kaksi viimeistä viikkoa kontrolliryhmän tiloissa. Nyt testiryhmän tuottavuus säilyi samana, mutta kontrolliryhmän tuottavuus nousi. (Wrege 1961: 621–622.)

Kaiken kaikkiaan kokeilu ei osoittanut mitään (Western Electric 1973), vaan muiden muuttujien vaikutukset olivat riittäviä voittamaan valaistuksen vaikutukset. Yhtä lailla hämärässä työskennellyt ryhmä pystyi nostamaan tuottavuutta. Kokeiden suorittajat päätyivät johtopäätökseen, että muilla ulkoisilla tekijöillä, kuten valvonnan muutoksella tai mahdollisesti kokeellisella protokollalla itsessään, oli suurempi vaikutus tuloksiin kuin valaistuksen muutoksella. (Stewart 2010: 108.) Arvioidessaan vuoden 1926–1927 tutkimustuloksia, epävirallisessa raportissa Snow käsitteli monien muuttujien vaikutusta tuottavuuteen valaistuksen ohella:

Tämä testi osoittaa, jopa selvemmin kuin kaksi edellistä testiä, sen toivotomuuden, joka liittyy pyrkimykseen tunnistaa valaistuksen vaikutus tuottavuuteen muiden muuttujien rinnalla; muiden muuttujien vaikutus on niin suuri, että ne peittävät täysin valaistuksen vaikutuksen. (mukaillen Snow, viitattu Wrege 1961: 629.)

Tämä rehellinen lausuma ei päätynyt viralliseen raporttiin, vaan se korvattiin epäselvemmällä ilmaisulla (Wrege 1961: 628–629). Joka tapauksessa suoraa suhdetta valaisun ja tuottavuuden välille ei syntynyt, koska monet psykologiset tekijät

vaikuttivat tutkimukseen (NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939). Voitiin nähdä, että ihmiset käyttäytyivät testitilanteessa toisin kuin neutraaleissa laboratorio-olosuhteissa ja itse tutkimus vaikutti sen lopputulokseen. Näin sai alkunsa Hawthorne-efekti – ilmiö, jossa työntekijät työskentelevät ahkerammin, koska he tietävät, että heitä tarkkaillaan. (Hoopes 2012: 146–147, Levitt & List 2011: 237.)

Näin ollen kolmevuotisen tutkimuksen aikana tutkijat epäonnistuivat tuottamaan johdonmukaisia todisteita tukemaan julkaisuissa esitettyä suuria väitteitä. Koe-ryhmät eivät reagoineet odotetusti valaisutasojen vaihteluihin, vaikka ainoat vakio muuttujat niiden ohella olivat testitarkkailijoiden läsnäolo ja palkkausperusteet. (Cullen 1992: 219–220, Noble 1977: 318–319, Roethlisberger & Dickson 1939: 15–19.) Sen sijaan järjenvastaisesti tehokkuus saattoi lisääntyä valaistusta pienennettäessä. Kuten Dickson ja Roethlisberger (1966: 20.) kuvasivat, ”jotkin tämän kokeen tuloksista näyttivät sanovan, että valaistuksen suhde tuottavuuteen oli positiivinen, toiset taas, että se oli nolla, ja toiset, että se oli järjetön.”

Vaikka tutkijoille oli käsissään epäonnistunut tieteellinen koe (Rairdon 2008: 15–16, Schwartzman 2011: 5), sinänsä epäonnistuneet valaisututkimukset vakuuttivat tutkijat, että ennen kuin ulkoisten tekijöiden vaikutusta voitiin mitata, tuli ymmärtää työpaikan inhimilliset tekijät. Näiden tekijöiden löytämiseksi ja todentamiseksi tarvittaisiin kuitenkin psykologisfysiologista tutkimusta. (Cullen 1992: 219–220, Noble 1977: 318–319, Roethlisberger & Dickson 1939: 15–19.)

4.2.2.4 Teollisuuden valaisutestien päätös

Koska erityisesti Hawthornessa tehdyt kokeet kyseenalaistivat valaistuksen ja tuottavuuden välisen suhteen, varsinaista loppuraporttia valaisututkimuksista ei koskaan julkaistu (Gillispie 1991: 40, 46–47). Sen sijaan projekti päätettiin äkisti eikä Snow kerennyt saamaan raporttiaan edes valmiiksi (ks. Snow 1927: 281).

Loppuraportin tukahduttamiseen vaikutti ennen kaikkea kaupalliset syyt (Wrege 1961: 657, ks. Snow 1927: 281). Ensinnäkin GE teki kaikkensa ehkäistäkseen epämieluisten tutkimustulosten julkaisemisen. Se aloitti Luckieshin johdolla uudet tutkimukset, jotka korostivat valaisun merkitystä ja jotka osoittaisivat sen, minkä Hawthornen valaisutestit epäonnistuivat todistamaan. (Wrege 1961: 665–672.) Toisaalta Kansallinen tutkimusneuvosto ei julkaissut valaisututkimuksien tuloksia helmikuussa 1927 alkaneen liittovaltion tutkinnan takia. Tutkinnassa yksityisiä sähköteollisuuden toimijoita syytettiin propagandasta julkisia toimijoita vastaan (Wrege 1961: 658–659). Tutkintaan kuului myös syytös, että sähkölaitokset olivat ”perustaneet näennäistieteellisiä tutkimusorganisaatioita tarjoamaan tieteelliseksi tutkimukseksi puettua propagandaa” (Lyons 1955: 206).

Vuonna 1934 päättynyt tutkinta osoitti, että sekä sähkö- että kaasuyhtiöt olivat toteuttaneet mittavaa aggressiivista maanlaajuista propagandaa. Tätä tarkoitusta varten heidän katsottiin käyttäneen aktiivisesti paitsi omia virastojaan myös ulkopuolisia järjestöjä. Lisäksi ne olivat pyrkineet estämään vastakkaisten näkemysten ilmaisemisen. (Lyons 1955.) Tällaisen tutkinnan edessä Hawthornen valaisutestien tulosten julkaiseminen olisi voinut tuoda ilmi sähkölaitosten ja NRC:n suhteen. (Wrege 1961: 659–661, 693.) Tästäkin syystä sekä sähköyhtiöt että Kansallinen tutkimusneuvosto jättivät haitalliset tulokset julkaisematta: ”Projektin annettiin kuolla ja on toivottavaa, että se unohdetaan” (Stoll, viitattu Wrege 1961: 695).

Teollisen valaistusvoimakkuuden puolesta puhuvat argumentit jatkuivat villeinä Hawthornen valaisututkimuksen todisteista huolimatta. Vuosikymmeniä myöhemmin GE väitti edelleen, lähes identtisin argumentein 1910- ja 1920-luvun teollisuuden valaisukampanjojensa kanssa, että lisääntynyt valaistus johtaa korkeampaan tuotantoon ja lukuisiin muihin etuihin. (Wrege 1961: 678, vrt. Kirk 1917.)

Näkemys hyvän valaistuksen merkityksestä omaksuttiin keskeisiin johtamisen teoksiin (ks. esim. George, Jr 1959) *ilman tosiasiallisia tieteellisiä todisteita* (Wrege 1961: 680). 1960-luvulle tultaessa johtamiskirjallisuus toisti edelleen sähkövalaistuteollisuuden korostamia seikkoja, ja teollisuuden tuottaman datan toteen näyttämiseksi nähtiin useimmiten vain vähän vaivaa (Wrege 1961: 681). Se osoittaa, kuinka johtamiseen tuotettu tieto on hyvin altista subjektiivisuudelle. Se on merkittävä havainto huomioiden se tosiasia, mikä valta johtamisella ihmisiin on.

Varsinaisen tulokatsauksen ulkopuolelta voidaan nähdä, että vaikka tutkimukset valaistuksen ja tuottavuuden suhteesta teollisuudessa ovat jääneet vähäiseksi (Juslén 2007: 13–14), valaistuksen vaikutus tuottavuuteen ja työn tehokkuuteen näyttäytyy kirjoituksissa nykyään yhä itsestäänselvyytenä. Esimerkiksi Suominen-Lopes (2013: 10) esittää tämän käsityksen lopputyössään: ”Hyvä valaistus edistää työtehokkuutta ja työturvallisuutta sekä vähentää työvirheiden määrää.”

On itsestään selvää, että mitä paremmin ihminen näkee, sitä turvallisemmin ja tehokkaammin hänen on mahdollista työskennellä (Suominen-Lopes 2013: 15).

Suuri osa raporteista, jotka näin esittävät, eivät kuitenkaan tarjoa väitteilleen tieteellistä perustetta. Yhtä lailla silmiinpistävä havainto on, että näitä raportteja tarjoavat edelleen pitkälti valaistuteollisuuden edustajat ja tähän sidoksissa olevat tahot. Huomionarvoista on, kuinka tietyn tahon intressi on onnistuttu juurruttamaan yhteiskuntaan tieteeseen verhottuna *totuutena* hyvin kauaskantoisesti.

Tulevien Hawthorne-tutkimusten kannalta merkille pantavaa on, että tutkimukset olivat ottaneet uuden suunnan jo kauan ennen valaisututkimuksien päättymistä. Kun Teollisuuden valaistuskomitea keskittyi valaistuksen merkitykseen tuottavuudessa, Hawthornen johto pystyi harjoittamaan vapaasti itsenäistä tutkimuslinjaa. Stollin ja Pennockin huomio oli kiinnittynyt tutkimustuloksissa jo varhain paitsi valvonnan vaikutuksiin myös Snow raportoimaan tapaukseen, jossa yhden ryhmän tuotannossa oli tapahtunut merkittävä parannus uuden johtajan ansiosta:

Uusi johtaja kertoi heille, mitä tapahtuisi, jos he nostaisivat tuotantoaan, ja jos tämä ei vetoaisi heihin, hän kertoi heille, mitä tapahtuisi, jos he eivät nostaisi tuotantoaan. Ei ole mielestäni epäilystäkään, että hän oli suoranainen syy havaittuun pikaiseen tuottavuuden nousuun. (Snow, viitattu Wrege 1961: 472, 1976: 13.)

Vaikka valaisutestien moniselitteiset tulokset olivat sinänsä pettymys myös Hawthornen tekniselle superintendentille George Pennockille ja yrityksen johtajalle Clarence Stollille, he päättivät alaisineen jatkaa tutkimusohjelmaa. Pennock näikin tutkimuksen erityisenä henkilökohtaisena mahdollisuutena erottua edukseen tiedeorientoituneessa AT&T:ssä. (Hoopes 2012: 147.)

Näin ollen 28.1.1927 – testijakson 7a ilmenneiden tulosten seurauksena ja Hawthornen johtajien suostumuksella – Hibarger aloitti riippumattomia kokeiluja pienessä mittakaavassa. Testatakseen hypoteesiaan, että yhteistyöhaluiset työntekijät voisivat työskennellä lähes pimeydessä, hän sai suostuteltua kaksi naista työskentelemään kaapiston kaltaisessa tilassa siten, että niiden valaistusta himmennettäisiin lähes kuunvalon tasolle 0,6 jalkakynntilään. (Gillispie 1991: 46, Roethlisberger & Dickson 1939: 17, Stewart 2010: 108, Wrege 1961: 629–631, Wrege 1976: 24.)

Hibargerin raportin mukaan tutkimus oli menestys ja tasainen tuottavuus oli mahdollista ylläpitää hyvin alhaisella valaisulla (Wrege 1961: 637). Jopa tässä alhaisessa valaistuksessa naiset onnistuivat ylläpitämään tuottavuuden eivätkä kärsineet väsymyksestä ja päänsärystä samalla tavoin kuin kirkkaassa huoneessa työskennellessään (Roethlisberger & Dickson 1939: 17). Pennock ja Hibarger uskoivat, että tulokset johtuivat sekä operaattoreiden valmiudesta yhteistyöhön että tiukan valvonnan vaikutuksesta (Wrege 1961: 638). Ei kuitenkaan ollut lainkaan selvää, mitä Hibargerin testi osoitti: mittasiko se yhteistyötä, kahden releenkokoajan manuaalista osaamista vai valaistuksen merkitystä. Vaikka testitulokset olivat ongelmalliset, lyhyt testi symboloi Hawthornen johtajien herännyttä kiinnostusta kokeellisten menetelmien soveltamiseen. (Gillispie 1991: 46.)

Edellä sanotun perusteella on selvää, että Mayon väite, jonka mukaan *Management and the Worker* -teos ”tarjoaa ensimmäistä kertaa koko tutkimussarjan

kronologisen historian”, voidaan todeta monilta osin virheelliseksi jo ennen varsin naisten Hawthorne-tutkimusten käsittelyä (ks. Wrege 1961: 653, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: x–xi). Todellisuus Hawthorne-tutkimusten taustalla eroaakin räikeästi siitä kerrottavasta yksinkertaistetusta tieteellisestä tarinasta, jota monet siihen viittaavat kirjoittavat ovat hyväuskoisesti välittäneet tuleville sukupolville (ks. esim. Blum 1958, Magoun 1960, Peters & Waterman 1982, Urwick 1956).

Oppikirjojen kirjoittajat tukeutuvat yhä tyypillisesti Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) selontekoon, jonka mukaan valaisutestien vaikutus Hawthorne-tutkimukseen oli merkittävä: siinä, missä ne epäonnistuivat eristämään valaistuksen kontribuution tuottavuudelle, ne osoittivat tärkeämmän löydön – inhimillisten tekijöiden vaikutuksen tuottavuuteen. Valaisutestit olivat siten ihmissuhteita tutkineiden yhteiskuntatieteilijöiden ja psykologien voitto johtajien ja insinöörien mekaanisista oletuksista. Tällä kertomukselle tieteellisestä tappiosta, jonka yksi oivallus muutti voitoksi, on iso rooli Hawthorne-kokeiden tarinassa. (Gillispie 1991: 47.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) tarinassa liioitellaan valaisutestin tutkijoiden tietämättömyyttä ja esitellään tutkimuslöydöksen prosessi virheellisesti. Virallisesta kertomuksesta poiketen valaisutestien tutkijat olivat alusta alkaen tietoisia inhimillisten tekijöiden vaikutuksesta. Mutta siinä, missä tutkimusten päämäärä oli selvittää valaisun vaikutus tuottavuuteen, se ohjasi tutkimuksia sivuuttamaan muut tekijät. Hawthornen johtajille ei ollut näitä rajoituksia ja he olivat pian kiinnostuneempia muista muuttujista. Kuten Gillispie (1991) esittää, sekä Stoll että Pennock näkivät valaisutestien perusteella, että henkilöstöjohtamisen ja valvonnan taidot voitaisiin asettaa muuttujiksi ja altistaa tieteellisille analyyseille ja kokeille. Johtajien mielenkiinto olikin ollut taylorismista lähtien valvonnan, palkkausjärjestelmien ja työntekijöiden solidaarisuuden manipuloinnin mahdollisuuksissa. (Gillispie 1991: 47–48, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Vaikkei Roethlisberger tai Dickson (1939) osoittaneet selonteossaan, kuinka valaisutestit myötävaikuttivat tuleviin tutkimuksiin, he tunnistivat niiden kontribuution releiden kokoonpanotestille (Roethlisberger & Dickson 1939: 14–19). Yhtä lailla Pennock (1930) tunnusti niiden kontribuution myöhemmille tutkimuksille:

Saimme siitä arvokasta kokemusta ihmisten käyttäytymiseen liittyvien testien tekemiseen... Tunnistimme myös, että valaisu on vain yksi ja ilmeisesti pienin osatekijä, joka vaikuttaa tuottavuuteen ja työntekijöiden reaktioihin. Juuri tämä löytö osoitti meille mahdollisuuden kokeellisten menetelmien käytöstä työntekijöiden tehokkuuteen vaikuttavien tekijöiden määrittämiseksi. (mukaillen Pennock 1930: 298.)

5 VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN MUODOSTUMINEN: ELTON MAYO JA HAWTHORNE-TUTKIMUKSET 1927–1932

Hawthornen valaisututkimusten laajennuksesta vuonna 1927 alkaneet tutkimukset loivat pääasiallisen perustan ihmissuhdekoulukunnan myöhemmälle työlle. Vaikka Hawthorne-tutkimuksiin sisältyi useita eri tutkimuksia vuosien aikana, niiden keskeisimpänä ja tunnetuimpana – joskin myös kiistanalaisimpana – osana pidetään testejä releiden kokoamisesta (eng. Relay Assembly Test).

Teoksessaan *Management and the Worker* Roethlisberger ja Dickson (1939: 19) keskittyvät releiden kokoonpanotestien kolmeentoista ensimmäiseen testijaksoon, koska ne nähtiin tulosten kannalta kehittyneen tutkimuksen tärkeimmiksi askeleiksi. Vaikka mm. Whitehead (1938) kuvaa teoksessaan kaikki 21 testijaksoa, voidaan nähdä, että juuri ensimmäiset 13 testijaksoa olivat aidosti kokeellisia (Whitehead 1938: 38). Tutkimuksen virallisissa julkaisuissa releiden kokoonpanotestit saavat eniten huomiota verrattuna mihinkään muuhun Hawthorne-tutkimuksen testeihin. Se oli tutkimusten pisin testijakso, joka tuotti myös tutkimusten keskeisimmät ja kauaskantoisimmat ajatukset. (Gillispie 1991: 37, Lee 1980: 43.)

Itse toimintona releiden kokoonpano nähtiin soveltuvaksi tutkimusta varten. Releiden kokoonpano-osasto oli yksi Hawthornen tärkeimmistä tuotanto-osastoista, jolla oli keskeinen asema Bell-konsernin toimintojen kannalta. Osastossa oli paljon ns. matala-ammattitaitoisia työntekijöitä, ja yksittäisen kokoonpanijan nopeus määrittä pitkälti tuottavuuden. Näin sopivimmaksi toiminnoksi nähtiin releiden kasaaminen, joka oli hyvin itseään toistavaa, yksitoikkoista ja väsymykselle altista käsityötä. (Gillispie 1991: 50–51, Roethlisberger & Dickson 1939: 20, Wrege 1961.)

Koottavat releet itsessään olivat pienehköjä sähkökytkimiä, joita käytettiin mm. puhelinsoittojen reitittämiseen automatisoiduissa keskuksissa. Releitä oli kymmeniä erilaisia, ja ne koostuivat n. 31–52 käsin yhteen koottavasta, säädettävästä ja tarkastettavasta osasta. (Roethlisberger & Dickson 1939: 20, Wrege 1961: 445–447.) Kun AT&T:n puhelinverkko laajeni kattamaan koko Yhdysvallat, releiden tarve oli suuri (Gillispie 1991: 50–51, Stewart 2010: 109, ks. Fagen 1975: 519–523).

Hawthorne Worksin pääasiallisessa releiden kokoonpanokerroksessa oli useita satoja työntekijöitä, jotka tuottivat jopa 7 miljoona relettä päivittäin. Pääkerroksen työntekijät työskentelivät suuressa salissa istuen neljän henkilön penkkiriveissä. Keskimäärin yhdeltä työntekijältä meni noin minuutti tyyppillisen releen kasaamiseen. Työn kuva oli hyvin mekaaninen. Työntekijältä odotettiin, että hän toistaisi kokoamisprosessia 50 kertaa tunnissa, 8,75 tuntia päivässä ja 5,5 työpäivää viikossa. (Gillispie 1991: 50–51, Roethlisberger & Dickson 1939, Stewart 2010: 109.)

Releiden kokoonpanon valintaan voidaan nähdä vaikuttaneen myös Hibargerin vuoden 1927 tammi-helmikuussa pitämä valaisutesti, jonka tulosten perusteella releiden kokoaminen näytti tarjoavan mahdollisuuksia suuriin parannuksiin (Wrege 1961: 620). Testi osoitti releiden kokoonpanotehtävän onnistuvan lähes täydellisessä pimeydessä. Lisäksi kysyttäessä, voisivatko naiset tehdä niitä silmät sidottuina, he vastasivat myöntävästi. (Emt: 363.) Koska naiset kokivat näin, tuotavuuden ilmiömäinen nousu tavallisessa päivänvalossa oli jopa odotettavaa.

Kuten Wren (1987) esittää johtamisen historiasta, se mikä voi olla tosiasia yhdelle sukupolvelle, voi olla myytti toiselle sukupolvelle. Mitä etäämpänä teokset ovat alkuperäisistä lähteistä, sitä suurempi tarve lähteiden tarkastamiselle on. Vääristymiä ja epätarkkuuksia syntyy helposti. Ratkaisevan tärkeää on onnistunut dokumentaatio ja tulosten objektiivinen tulkinta, sillä tulkinta voi olla altis puolueellisuudelle. (Wren 1987: 343–344.) Se, mitä Roethlisberger ja Dickson sekä Mayo ovat raportoineet Hawthorne-tutkimuksissa tapahtuneen, ja mitä voidaan nähdä todella tapahtuneen, ei aina mene samalla tavalla (Wrege 1961: 653).

Hawthorne-tutkimuksista onkin monia eri tulkintoja sekä niiden aikakaudelta että myöhemmiltä vuosilta (Greenwood, Bolton & Greenwood 1983, Turner 1933, Wrege 1961). Myöhemmät yritykset tulkita Hawthornen monimutkaista tutkimusdataa ovat usein ristiriidassa varhaisiin tulkintoihin sekä Mayon ja hänen kollegoidensa kirjoituksiin (Wren 1987: 345). Mayon tulkinta omaksuttiin kuitenkin Hawthorne-tutkimusten viralliseksi tulkinnaksi. Tämä tulkinta, joka muodostui tutkimusten edetessä, sivuutti tutkimusten todelliset löydökset, ja ilmensi sitä, kuinka Mayo alkoi käyttää tutkimustuloksia sosiaalisen filosofiansa edistämiseksi. (Trahair 1984.) Mayon tulkinnat ovat silti jääneet elämään oppikirjoihin, joissa muut käsitykset on usein sivuutettu (Bluedorn ja muut 1985, Pethia 1983).

5.1 Releiden kokoonpanotestit

Jo viikko ennen valaisututkimuksien päättymistä Western Electric aloitti sarjan uusia kokeita, jotka oli suunniteltu kokeellisten menetelmien laajennukseksi ja tutkimaan aikaisempien testien ongelmia. Vaikka niiden ei odotettu kestävän muutamaa kuukautta pidempään, ne käynnistivät kokeiden ja tutkimusohjelmien sarjan, jotka tunnettaisiin jatkossa varsinaisina Hawthorne-tutkimuksina. (Gillispie 1991: 48, Schwartzman 2011: 6.) Tutkimukset valaistuksen vaikutuksesta työntekijöiden tehokkuuteen laajentuivat näin seuraavina vuosina kuuden naisen osalta reletestihuoneessa. Hawthorne-tutkimusten kulkuun on syventynyt mm. Gillispie (1991), jonka teokseen tutkimuksessa tältä osin osaltaan tukeudutaan.

Päätös testien laajentamisesta releiden kokoonpanohuoneeseen oli Pennockin. Hänen johdolla aloitettiin testaamaan muiden työskentelyolosuhteiden muutosten, kuten lepotaukoja, lyhyempien työtuntien ja välipalojen vaikutuksia tuottavuuteen. (Hoopes 2012: 147.) Tutkimusryhmällä oli yrityksen ylimmän johdon tuen lisäksi käytössään WEC:n teknisen osaston resurssit sekä jo hyvin valaistu ja muusta työvoimasta eristetty testihuone (Gillispie 1991: 49, Wrege 1961: 542–543, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 22). Pennock (1929) katsoi, että valaisutestit olivat epäonnistuneet, koska tutkijat olivat yrittäneet hallita liian monia ihmisiä ja muuttujia, jotta yhden muuttujan vaikutuksia olisi voitu mitata. Ihmiskokeissa oli hankala eristää yksittäisiä muuttujia (Mayo 1930d).

Niinpä tulevien tutkimuksien erityisenä tavoitteena oli pyrkiä paitsi karsimaan muuttujia myös poissulkemaan hallitsemattomat muuttujat, jotka olivat pilanneet valaistuskokeet. Tätä varten tulevissa tutkimuksissa naiset siirrettiin erilliseen testihuoneeseen. Kun naisten tuottavuuden perustaso olisi ensin määritetty, kokeellisissa testijaksoissa heidän työskentelytuntejaan, taukoja ja muita olosuhteita muuteltiin yksi kerrallaan samalla, kun kaikki muut tekijät pidettäisiin vakaina (ks. taulukko 11 infra). Jatkuvan tuottavuuden mittaamisen lisäksi naisia myös haastateltiin. (Schwartzman 2011: 6, Trahair 1984: 225, Rairdon 2008: 56, 59, ks. NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) mukaan tutkijat lähestyivät tutkimusta seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka sanelivat ensimmäisen asetetun koeolosuhteen (Roethlisberger & Dickson 1939: 28–29, ks. Pennock 1929: 299):

1. Väsyvätkö työntekijät työssä?
2. Onko tauot ja lyhyemmät työpäivät toivottavia?
3. Mitkä ovat työntekijöiden asenteet työtään ja yritystään kohtaan?
4. Mikä on työvälineiden vaihtamisen vaikutus?
5. Miksi tuotanto putoaa iltapäivisin?

Wrege (1961) korostaa, että mainitut kysymykset ovat saaneet johtamisen tutkimusyhteisön uskomaan, että releiden kokoonpanotutkimusten ja muiden Hawthorne-tutkimusten ”pyrkimyksenä oli saada enemmän tietoa työntekijöistä” (Whitehead 1938: 13). Se on johtanut monet edelleen uskomaan, että releiden kokoonpanotesti ”edustaa rehellistä ja yhteistä pyrkimystä ymmärtää työntekijöitä sen sijaan, että ongelmaa lähestyttäisiin vain johtamisen näkökulmasta tehokkuuden lisäämiseksi” (Blum 1956: 49, viitattu Wrege 1961: 650).

Näiden pyrkimysten sijaan kiinnostus työntekijöiden asenteisiin kumpusi kehittyvän henkilöstöjohtamisen intresseistä tuottaa yritysten tavoitteisiin samaistuvaa

työvoimaa ja rajoittaa ammattiyhdistystoimintaa. Toisin sanoen henkilöstöjohtajien intresseissä oli totteleva ja yhteistyöhaluinen työvoima. (Gillispie 1991: 49.)

Tutkimuksen alkuperäinen kysymysluettelo oli itse asiassa varsin erilainen kuin Roethlisberger ja Dickson esittävät. Ensisijaisena päämääränä oli tutkia syitä tuottavuuden suurelle vaihtelulle työryhmien välillä, eikä suinkaan tietää enempää työntekijöistä. (Wrege 1961: 651.) Siksi tutkimuskysymykset koskivat enenevässä määrin *tuottavuutta*. Miksi työntekijöiden tuottavuus näytti vaihtelevan työpäivän aikana, johtiko työ todella liialliseen väsymykseen, miten työntekijöiden asenteet vaikuttivat heidän tuottavuuteensa, ja ennen kaikkea, voivatko lepoajan käyttöönotto ja muut työajan muutokset parantaa tuottavuutta? (Gillispie 1991: 2, 49, Stewart 2010: 108–109, Wrege 1961: 652, vrt. Roethlisberger & Dickson 1939: 39.)

Releiden kokoonpanotestillä oli kolme taustaoletusta, jotka auttavat ymmärtämään tutkimuksia (mukaillen Whiteheadin 1938: 102):

1. muutokset teollisessa tuottavuudessa on mitattavissa työn määrällä
2. työn määrä on erittäin herkkä fyysisten olosuhteiden tavanomaisille muutoksille, joita on pyrittävä kontrolloimaan ja tallentamaan kaikin tavoin
3. työn määrä ei ole herkkä sosiaalisille tai psykologisille tekijöille, jos ne pidetään tyydyttävänä. Kohtuullisilla toimilla nämä voidaan pitää vakioina.

Testihuoneessa ”tehdyt päätökset ja toteutetut toimet olivat lähes poikkeuksetta tämän mallin mukaisia” (Whitehead 1938: 102). Kuitenkin valaisututkimuksissa oli jo kumottu näiden oletusten pätevyys. Työntekijöiden nähtiin pyrkivän säilyttämään saavuttamansa palkkataso eikä työn määrää voitu siten pitää suhteellisenä tuottavuuteen. Valaisutestit olivat myös osoittaneet, ettei fyysisillä olosuhteilla ollut vaikutuksia työn määrään ja että lisääntyneellä valvonnalla oli positiivinen vaikutus tuottavuuteen. (Wrege 1961: 600–603, ks. myös Argyle 1953: 102.)

5.1.1 Testin tutkimusasetelma

Tulevien tutkimuksien laajuutta ei ollut määritetty tarkoin etukäteen (Whitehead 1938: 13). Releiden kokoonpanotestissä ”ajateltiin parhaaksi suunnitelmaksi edetä vain askel kerrallaan ja antaa yhden testijakson tulosten määrittää seuraavan jakson olosuhteet” (Roethlisberger & Dickson 1939: 29). Silti releiden kokoonpanotestien voidaan nähdä seuranneen paljolti aiempien valaisutestien tutkimusprotokollaa, jonka ohella niistä omaksuttiin suoraan mm. kerättävän datan tyypit ja testien jaksottaminen (Wrege 1961: 647–649, 454–457, 599, 607).

Releiden kokoonpanotestit toteutettiin pääsalista erotetussa huoneessa, joka oli toiminut myös valaisutestien tilana. Se oli suunniteltu vastaamaan tutkijoiden

kiinnostusta yksilöiden tuottavuuden tarkkaan analyysiin. Huone oli varustettu il-mankosteus- ja lämpömittareilla sekä laskentalaitteella, joka mahdollisti paitsi kunkin työntekijän tuotannon mittaamisen myös yksittäisen releen kokoamisajan kirjaamisen. (Stewart 2010: 109, Roethlisberger & Dickson 1939: 22, 24–28.) Siinä, missä muun työvoiman joukossa erotettu testihuone esti ryhmien keskinäisen kilpailun, kokeellisella valvonnalla pyrittiin eristämään muut tuotantoon ja työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Gillispie 1991: 2, 51).

Koska tutkijat eivät pyrkineet hallitsemaan vain yhtä muuttujaa, valaisutestien op-pina tutkittavan ryhmän koko rajattiin kuuteen henkilöön, jolloin muutokset oli-sivat helposti nähtävissä (Mayo 1933, Rairdon 2008: 57). Yksi valaisutestien joh-topäätöksistä oli, että suurilla ihmisryhmillä tehdyissä tutkimuksissa oli niin pal-jon tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöihin, että oli toivotonta yrittää arvioida vain yhden tekijän yksittäistä vaikutusta (Roethlisberger & Dickson 1939: 19).

Työntekijöitä ei valittu testeihin suoritusten perusteella (Rairdon 2008: 56), mutta Hibargerilla oli valinnan perustana kaksi kriteeriä. Ensiksi, tutkimusten onnistu-miseksi oli tärkeä saada testeihin halukkaita ja yhteistyökykyisiä osallistujia, jotta heidän reaktionsa testin muuttuviin olosuhteisiin olisivat normaaleja ja aitoja. Toiseksi tutkimukseen valittiin ainoastaan operaattoreita, joilla oli perusteellinen kokemus releiden kokoonpanotyöstä. (Lee 1980: 52, Roethlisberger & Dickson 1939: 21–22, 595.) Näin projektiin nimettiin kuusi naista, jotka omasivat pitkän työkokemuksen tehtaalta (ks. taulukko 10). Osaltaan aikakautta kuvaavaa oli, että näitä naisia kutsuttiin kaikissa tutkimusraporteissa tytoiksi.

Taulukko 10. Releiden kokoonpanotestihuoneen henkilöstö (mukaillen Gillis-pie 1991: 55.)

Nro:	Nimi:	Etninen tausta:	Ikä testien alussa:	Aloittanut työskentelyn:
1a	Adeline Bogatowicz	puolalainen	18	syyskuu 1925
2a	Irene Rybacki	puolalainen	19	heinäkuu 1923
3	Theresa Layman	puolalainen	15	kesäkuu 1925
4	Wanda Blazejak	puolalainen	19	lokakuu 1923
5	Anna Haug	norjalainen	28	maaliskuu 1926
osien tarjoilija	Beatrice Stedry	tšekkiläinen	24	joulukuu 1920
25. tammikuuta 1928 alkaen				
1b	Mary Volango	puolalainen	18	heinäkuu 1926
2b	Jennie Sirchio	italialainen	20	helmikuu 1924

Testiin valituilla naisilla oli lukuisia syitä, jotka tukivat testiin osallistumista ja siir-tymistä pääsalista erilliseen testihuoneeseen. Ensinnäkin, helpottaakseen naisten

auktoriteettipelkoa, huoneessa ei ollut suoranaista esihenkilöä kuten pääsalissa. Testiä toteuttava Hibarger korosti, ettei hän ole naisten esihenkilö, kannustaen heitä epävirallisempaan ilmapiiriin. (Gillispie 1991: 59, Hoopes 2012: 147–148.)

Toiseksi naiset pääsivät pois luolamaisesta pääsalista ja työskentelemään sen sijaan siitä erotettuun huoneeseen. Siellä heillä oli mahdollisuus keskustella, kuunnella radiota ja tutustua toisiinsa työskentelyn lomassa – kunhan se ei vaikuttanut haitallisesti tuottavuuteen. Naiset rupesivat tuomaan vuoroittain keksejä ja leivoksia pitäen huoneessa juhlia syntymäpäivien ja muiden tapahtumien kunniaksi. Kun muut työntekijät kuuluivat työaikana tarjotuista virvokkeista ja testihuoneessa pidetyistä teejuhlista, he alkoivat kutsumaan huonetta pilkallisesti nimellä ”T-room” – teehuone. (Hoopes 2012: 148, Stewart 2010: 109.)

Useista virallisista kertomuksista jätetään mainitsematta, että T-huoneen rele-tyyppien lukumäärää karsittiin radikaalisti. Naisten työ ei sisältänyt myöskään muuta kuin releiden kasaamista, mikä jätti enemmän aikaa kasaamistoiminnalle. (Lee 1980: 48–50.) T-huoneen naiset saivat myös erityisen palkkausjärjestelmän, joka mahdollisti tulojen kasvun, koska naisille maksettiin huomattavaa lisäpalkkaa ryhmän tuottavuuden perusteella (Stewart 2010: 109). Kun pääsalin kokoonpano-osastossa yksittäisen työntekijän yli- tai alisuoriutuminen ei juuri vaikuttanut ansioihin, T-huoneessa ylimääräinen ponnistelu nosti sekä yksittäisen työntekijän että hänen kanssaan työskentelevien ansiota. Kun T-huoneen palkkausjärjestelmä pidettiin vakiona koko testien ajan, se kannusti naisia tuotannon kasvattamiseen. Vuoden 1927 kuluessa naisten tuottavuus nousikin jopa 10 %. (Gillispie 1991: 54, 56, 76, Hoopes 2012: 147.)

Toisaalta näiden etujen rinnalla naiset joutuivat sietämään jonkinlaista yksityisyyden menettämistä. Koska pyrkimyksenä oli laajentaa kokeita tutkimaan väitettä, että kotiolot, sosiaalinen ympäristö ja henkilökohtaiset elementit voisivat vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, tutkijoilla oli pääsy naisten henkilökohtaisiin tietoihin. Sen lisäksi, että tutkimuksessa kuulusteltiin naisia heidän kotielämästään, perheestään ja sosiaalisesta toiminnastaan, heidät lähetettiin kuukausittain lääkärille, jossa heidän fyysinen hyvinvointinsa tarkastettiin. Tarkastukseen sisältyi mm. verenpaineen mittaaminen ja epämääräisiä kysymyksiä heidän kuukautiskierrosta. (Gillispie 1991: 54–55, Stewart 2010: 109–110.)

5.1.2 Releiden kokoonpanotestien aloitus

Vuoden 1927 huhtikuun lopusta lähtien – seuraavan viiden vuoden ajan – viisi naista kokosi puhelinreleitä ja yksi nainen toimitti heille osia. Kaikesta pidettiin kirjaa. Tämä koski niin tehtyjen releiden määrää (ts. tuottavuutta), testihuoneen

lämpötilaa ja kosteudetta (ts. työskentelyolosuhteita), terveys- ja henkilöhistoriaa, syömis- ja nukkumistottumuksia, työnlomasta käytyjä keskusteluja (ts. sosiaalista vuorovaikutusta) kuin työntekijöiden huomautuksia ja tutkijoiden omia havain-toja. (ks. NRC 1941, Gillispie 1991: 2, 53, Mayo 1930c, Roethlisberger & Dickson 1939: 22–28, Schwartzman 2011: 6, Trahair 1984: 225, Whitehead 1938: 103.) Nämä tiedot osoittautuivat myöhemmin hyvin arvokkaiksi Mayolle.

Ensimmäisessä testijaksossa tutkijat mittasivat naisten tuotantokapasiteetin tal-lentamalla heidän kahden viikon työtuotoksen alkuperäisillä työpisteillään. Se osoitti, että viisi naista näytti olevan valittu, koska he olivat kokeneita työntekijöitä lähes identtisin tuotantolukemin. Tarkoituksena oli saada selville myös tiettyjä tie-toja, joita voitaisiin käyttää perustana myöhempien kokeellisten muuttujien vai-kutusten arvioimiseksi. (Gillispie 1991: 55, Mayo 1930d, 1931b, 1933, Rairdon 2008: 60, Roethlisberger & Dickson 1939: 28–29, 31, Trahair 1984: 225–226, ks. taulukko 11.)

Testijakson 2 tarkoitus oli antaa naisille aikaa tottua testihuoneympäristöön. Seu-raavan viiden viikon aikana ei tehty kokeellisia muutoksia, jotta pelkän testihuo-neeseen siirtymisen vaikutus tuottavuuteen pystyttiin selvittämään. (Mayo 1930d, 1931b, 1933, Roethlisberger & Dickson 1939: 28–29, 33, Trahair 1984: 225–226.)

Testijaksossa 3 otettiin käyttöön palkkausjärjestelmä, jolla varmistettiin, että kun-kin naisen tulot olivat suhteessa hänen työntekoonsa, ja että heillä kaikilla oli ta-loudelliset intressit tutkimuksen luonteen vaatimaan täydelliseen yhteistyöhön (Mayo 1930d, 1931b, 1933, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 225–226). Juuri tämä muutos teki naisista erityisen ryhmän. Sen myötä työntekijöiden palkkaus heijasti heidän omaa työskentelytahtiaan ja tuotannon kasvu näkyi suo-raan koko testiryhmän palkkatuloissa. (Gillispie 1991: 55, Rairdon 2008: 60.)

Kun koetta oli läpiviety reilun kolmen kuukauden ajan, testijaksosta 4 eteenpäin aloitettiin lepotaukojen lisäämisen, mihin suurimman osan kokeesta voidaan nähdä keskittyneen (Mayo 1930d, 1931b, 1933, Stewart 2010: 110, Trahair 1984: 226). Lepotaukoja lisättiin testijaksoittain ja kunkin muutoksen kohdalla tuotan-non kehitystä seurattiin tarkkaan. Sekä yksilöiden että ryhmän keskimääräistä tuottavuutta tunnin aikana verrattiin edeltävien jaksojen tuloksiin. Samanaikai-sesti terveystiedoista saatiin tietoa työntekijöiden terveydestä. (Gillispie 1991: 56.)

T-huoneen tulokset olivat odottamattomia ja ne osoittivat ryhmän keskimääräisen tuotannon kasvaneen 9–13 % riippuen siitä, kuinka perustason tuottavuus oli määritelty. Tulosten perusteella tuottavuus oli kasvanut kahdeksan kuukauden ai-kana tasaisesti läpi jokaisen testijakson. Koska työtuntien määrä laski lepoaikojen myötä, kokonaistuotanto kasvoi tosin vain 4–7 %. Lisäksi huomioiden kokeiden

erittäin pieni otanta ja epäselvä perustaso tuottavuudesta, toteutetuilla kokeilla ei juuri ollut käytännön arvoa. (Stewart 2010: 110, ks. Gillispie 1991: 57.)

Taulukko 11. Releiden kokoonpanotestihuoneen testijaksojen kokeelliset muuttujat (mukaillen Gillispie 1991: 57.)

testi-jakso:	alkamis-ajankohta:	kesto:	testijakson erityiset kokeelliset muuttujat	viikko-tunnit
1	25.4.1927	2 vk	alkuperäinen työpiste	48:00
2	10.5.1927	5 vk	testihuone	48:00
3	13.7.1927	8 vk	erityinen ryhmäpalkkaus	48:00
4	8.8.1927	5 vk	lepotauot 2 x 5 min	47:05
5	12.9.1927	4 vk	lepotauot 2 x 10 min	46:10
6	10.10.1927	4 vk	lepotauot 6 x 5 min	45:15
7	7.11.1927	11 vk	lepotauot: 15 min ap., 10 min ip., aamutee	45:40
8	23.1.1928	7 vk	sama kuin testijakso 7, mutta työpäivä päättyy klo 16:30, 2 uutta työntekijää	43:10
9	12.3.1928	4 vk	sama kuin testijakso 7, mutta työpäivä päättyy klo 16:00.	40:40
10	9.4.1928	12 vk	sama kuin testijakso 7	45:40
11	2.7.1928	9 vk	sama kuin testijakso 7, mutta lisäksi lauantai ap. vapaa	41:40
12	3.9.1928	12 vk	testijakson 3 toisto	48:00
13	26.11.1928	31 vk	sama kuin testijakso 7 ^{*1}	45:40
14	1.7.1929	9 vk	lauantai ap. vapaa ^{*1}	41:40
15	2.9.1929	31 vk	– ^{*1}	45:40
16	7.4.1930	4 vk	naiset vaihtavat työskentelyasemia ^{*1}	45:40
17	5.5.1930	25 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lisäksi lauantai ap. vapaa ^{*1}	37:55
18	27.10.1930	15 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lisäksi sekä perjantai ip. että lauantai ap. vapaa ^{*1}	34:35
19	9.2.1931	15 vk	naiset palaavat alkuperäisiin työskentelyasemiin ^{*1}	34:35
20	25.5.1931	25 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lisäksi lauantai ap. vapaa ^{*1}	37:35
21	16.11.1931	3 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lisäksi maanantai ja lauantai vapaa ^{*1}	30:20
22	7.12.1931	9 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lauantai vapaa ^{*1}	37:55
23	8.2.1932	3 vk	työpäivä päättyy klo 16:15, lisäksi maanantai ja lauantai vapaa ^{*1}	30:20
24	1.3.1932– 17.6.1932	17 vk	3–4 päiväiset työviikot, ei työskentelyä 5 vk aikana ^{*1}	-

^{*1}15 min lepo aamupäivällä, 10 min lepo iltapäivällä ja aamutee jatkui lopputestien ajan

Tutkimuksissa on huomioitava myös naisten aktiivinen rooli. Toisin kuin valaisutesteissä, heidän tietoisuuttansa ei yritetty estää. He keskustelivat johdon kanssa tutkimusten edistymisestä, tuotantoon vaikuttavista tekijöistä ja siitä, pystyivätkö he ajattelemaan kasvattavansa tuotantoa työtuntien vähentämisestä huolimatta.

Naisten tietämys lepotauoista nähtiin välttämättömänä, jotta he tiesivät saavansa levätä työpäivien aikana. Sen uskottiin kannustavan heitä työskentelemään tasaisesti. (Gillispie 1991: 56, ks. Western Electric 1973, Wrege 1961: 399–400.)

Kuten Gillispie (1991) korostaa, naisille jopa ilmoitettiin, millaisia muutoksia testeissä odotettiin. Esimerkiksi testijaksossa, jossa otettiin käyttöön lepotauot, naisille kerrottiin, että lisääntyneiden lepotaukojen odotettiin parantavan tuottavuutta. Naiset olivat hyvin tietoisia päivittäisistä tuotantoluvuista, minkä voidaan nähdä innostaneen naisia työskentelemään kovemmin. (Gillispie 1991: 57.) Ei kesitäntykään kauaa ennen kuin naiset tajusivat oman erityisasemansa ja se mukana tuoman vallan. He painostivat tutkijoita muuttamaan työskentelyhuoneen olosuhteita, kehittivät omia tulkintoja ja yrittivät hallita tuotantoaan – toisinaan rajoittamalla ja toisinaan lisäämällä. (Emt: 56, ks. Mannevuori 2018.)

Adeline ja Irene olivat ensimmäiset, jotka käyttivät hyväksi testiryhmän vapautta (Cullen 1992: 22). T-huoneen erityisaseman tuoman varmuuden seurauksena he vaativat äänekkäimmin muutoksia testiolosuhteisiin. Vaikka suuri osa pyynnöistä oli pieniä, ne eivät olleet vähäisiä. Naiset valittivat, että testihuoneen valaisu oli paljon kirkkaampi kuin pääsalissa. He olivat oikeassa ja valoja päätettiin himmentää. He vaativat myös näkösuojien asettamista työpöytien eteen, jotta heidän säärensä olisivat katseilta suojassa. (Gillispie 1991: 58, 61, Stewart 2010: 110.)

Huomionarvoista on, kuinka testihuoneen naisten etuoikeutettu asema ja heidän työnsä minimaalinen hallinta loi naisille vahvan ryhmäidentiteetin. Naiset hyödynsivät asemaansa myös testihuoneen ulkopuolella luottaen, että heille ystävälliset ja aina yhteistyöhaluiset Hibarger ja Pennock puuttuisivat ongelmiin, jos niitä syntyisi. (Gillispie 1991: 59, Stewart 2010: 110.)

Jokaisen testijakson jälkeen tutkijat analysoivat kokeita yhdessä naisten kanssa. Vaikkei naisia pidetty tasa-arvoisina tutkijoiden rinnalla tulosten arvioimisessa, he saattoivat osallistua keskusteluun ja esittää tulkintoja tuottavuuden lisääntymisestä. Naiset esittivät tuottavuutensa parantumisen syiksi lepoajat ja virvokkeet, jotka estivät heitä väsymästä ja jotka olivat huomattava parannus tavanomaisiin työskentelyolosuhteisiin. Toiseksi syyksi kohonneelle tuottavuudelle naiset nostivat releiden määrää karsimisen. (Gillispie 1991: 60, ks. Lee 1980: 53.)

Naiset korostivat kommentissaan testihuoneen kokeellisia elementtejä, joista he pitivät, kuten johtajien painostuksen puuttumista ja ystävällistä ilmapiiriä. Vaikka naiset kommentoivat T-huoneen ja tavallisen osaston välillä vallinneita eroja valvonnassa, he eivät kahdeksan ensimmäisen testijakson aikana liittäneet tätä tekijää tuottavuuden nousuun. (Gillispie 1991: 60, Lee 1980: 51.)

Vaikka testihuoneen valvonta näytti ystävällisemmältä kuin muilla osastoilla, se oli itseasiassa kohdennetumpaa ja voimakkaampaa kuin muualla. T-huoneessa naisia valvoi niin omat tarkkailijat, kiinnostunut johto kuin ulkopuoliset asiantuntijat (Lee 1980: 51, Homans 1941: 248). Testihuoneen organisaatio itsessään lisäsi valvontaa ja työntekijöitä muistutettiin, että kunkin releen kokoamiseen käytetty aika tallennettiin automaattisesti. Vastaavasti laskentalaitteen läpi putoavan releen ääni kertoi työntekijöille, kuinka nopeasti hänen kollegansa työskentelivät. Joka aamu muistutettiin edellisen päivän tuloksesta kertoen, mitä se tarkoitti palkassa. (Gillispie 1991: 60–61.) Vaikkeivat Roethlisberger ja Dickson (1939) varsinaisesti tunnustaneet valvontaa yhdeksi tekijäksi T-huoneen tuotannon nousussa, myös he viittasivat sen merkittävyyteen:

Jotkut tutkijat ajattelivat, että releiden kokoonpanohuoneen operaattoreiden tuotannon yleinen parannus liittyi läheisesti muutoksiin kohti parempia sosiaalisia työskentelyolosuhteita... Tärkein näistä muutoksista oli uusi valvontamenetelmä. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 179.)

T-huoneen valvonnan todellista roolia ilmentää esimerkiksi 1927 syksyllä sattuneet yhteenotot. Vaikka keskustelu oli sallittua T-huoneessa, se ei saanut häiritä tuotantoa. Irenen ja Adelinen keskustellessa avioliitosta, miehistä ja ynnä muusta, heidän tuotannossansa tapahtui pieni lasku. Hibarger hylkäsi tällöin tarkkailijan roolin käskien, että naisten tuli lopettaa keskustelu. Irene reagoi käskyyn uhmaakaasti: ”Me teemme mitä haluamme, työskentelemme, miten tuntuu parhaalta, ja sanomme, mitä haluamme!” Adeline ja Irene uhmasivat käskyä ja jatkoivat puhumista toisinaan. (Gillispie 1991: 61–62, Hoopes 2012: 148, Stewart 2010: 110.)

Pennock otti Irenen puhutteluun moittien häntä paitsi tuottamattomuudesta ja puheliaisuudesta, myös huonosta käytöksestä ja asenteesta. Irene oli hämillään, kun Hibarger osoitti hänelle tuotantolukukäyrien laskun: ”He käskivät työskentelemään, kuten parhaalta tuntuu, ja kun teet sen, se ei olekaan tarpeeksi hyvä!” (Gillispie 1991: 61–62, Trahair 1984, ks. Lee 1980: 50.)

Ohjeistamalla Ireneä työskentelemään kovemmin, tutkijat rikkoivat tutkimusprotokollaa. Koska tutkijat pyrkivät muuttamaan vain yhtä muuttujaa kerrallaan, pitäen muut tekijät vakaina, naisia neuvottiin työskentelemään tuntemustensa mukaan. Kokeen tarkoituksena oli nähdä, kuinka lepoajat vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen – ei se, kuinka työntekijöiden paineistamistaktiikat vaikuttavat siihen. Valittamalla naisille alhaisesta tuottavuudesta, tutkijat romuttivat tutkimuksen perustan. (Gillispie 1991: 62, Hoopes 2012: 148, Stewart 2010: 110–111.)

Adelinen ja Irenen jutustelu aiheutti edelleen konflikteja, jotka johtivat lopulta heidän poistamiseensa T-huoneesta. Vaikka keskustelu ei ollut kiellettyä, T-

huoneen raporttiin kirjattiin ylös käydyt keskustelut. Jos se häiritsi työtä, siitä tehtiin merkintä seurantaan. Irenen ja Adelinen ystävyys myötä heidän keskustelunsa näyttäytyi jatkuvana ja raporteissa oli huomautuksia heidän keskusteluitaan enemmän kuin ryhmän muiden naisten kohdalla. Huomatessaan, että heitä tarkkailtiin, he valittivat ja jopa useaan otteeseen lopettivat työt lähestyen kirjantapoa nähdäkseen, mitä sinne oli kirjattu. (Cullen 1992: 222–223.)

Huomionarvoista testihuoneen ilmapiirissä on, että naisia oli kehoitettu työskentelemään luonnollisella tavalla tutkimusten alussa. Niin ikään Hibarger pyrki luomaan naisiin ystävällisen suhteen varmistaakseen heidän yhteistyönsä. Hälventääkseen naisten mahdollisia epäilyksiä kokeesta, hän keskusteli heidän kanssaan päivittäin epävirallisesti. Joskus keskustelun aiheet liittyivät työhön, joskus naisten henkilökohtaisiin asioihin, ja toisinaan ne olivat virallisempia kyselyitä, joilla selvitettiin naisten asenteita tutkimuksia kohtaan. (Lee 1980: 51, Roethlisberger & Dickson 1939: 37.) Vaikka aluksi keskustelua pyrittiin hillitsemään, sen annettiin myöhemmin jatkua vapaampana, koska Hibarger pelkäsi, että menettäisi naisten yhteistyöhalun vaatiessaan keskustelun kieltämistä liian tiukasti. Sen sijaan naisten keskusteluista tuli jatkuvaa ja kova äänistä, mikä huomioitiin myös T-huoneen kirjauksissa. (Homans 1941: 248, Lee 1980: 51.)

Adelinen ja Irenen virheeksi muodostui heidän antama vaikutelma siitä, että he rajoittaisivat tuotantoaan. Yhtenä aamuna Hibarger kuuli Irenen kerskuneen sillä, kuinka monta relettä hän pystyisi tekemään päivässä. Myös Adelinen vastaus tähän kuultiin: ”Älä tee sitä, älä ole hölmö!” (Stewart 2010: 111.) Vastaavasti kahden muun työntekijän väliseen kilpailuun Adeline kysyi retorisesti: ”Luuletko, että olen pöljä työskennelläkseni kuin Theresa ja Wanda?” (Gillispie 1991: 62–63.)

Pian tämän jälkeen Pennock poisti Adelinen ja Irenen T-huoneesta korvaten heidät kahdella pääsalin nopeimmalla kasaajalla, 18-vuotiaalla puolalaistaustaisella Mary Volangolla ja 20-vuotiaalla italianamerikkalaisella Jennie Sirchiolla. (Hooopes 2012: 148, Stewart 2010: 111.) Kirjausten perusteella syy vaihdokselle oli irtisanottujen naisten ja muiden naisten välinen vihamielisyys, joskin selityksen uskottavuus on kyseenalainen (Gillispie 1991: 62). Virallisen raportin mukaan naiset erotettiin yhteistyöhaluttomuuden takia, mutta se jätti mainitsematta, että naiset eivät olleet tarpeeksi tuotteliaita (Carey 1967: 268–269, Cullen 1992: 222).

Naisten väliset jännitteet olivat tutkijoille kuitenkin toissijaisia ja ne saivat vasta huomiota, kun tuotannon rajoittamisesta oli tullut ilmeinen ongelma (vrt. Sonnenfeld 1985). Vaihdos oli myös ilmeinen viesti jäljelle jääneille naisille. Kahden naisen poistaminen muodosti jäljelle jääneille naisille uhan heidän omasta asemastaan etuoikeutetussa testihuoneessa, jolleivat he työskentele riittävän tehokkaasti (Gillispie 1991: 63). Tutkijoiden tekemä vaihdos oli ilmeinen keino päästä eroon

ryhmän rasitteista ja lisätä auktoriteetin kunnioitusta (Stewart 2010: 111). Vaikkei tapahtuma saa juuri huomiota tutkimusten virallisissa kertomuksissa, tämä oli yksi merkittävimmistä tapahtumista koko tutkimusten aikana (Lee 1980: 50). Ennen kaikkea se on ristiriidassa yleiseen kertomukseen, jossa uuden johtamismallin myötä naiset pystyivät työskentemään vapaasti ilman minkäänlaista painostusta (ks. Homans 1941, Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939).

5.1.2.1 Kahden uuden operaattorin vaikutus

Kahden naisen korvaamiselle oli silmiinpistävä ja välitön vaikutus testihuoneen tuottavuuden nousuun (ks. taulukko 11, ks. myös Mannevuori 2018: 1248–1250). Kahdesta tulokkaasta tuli ryhmän tehokkaimmat kasaajat. Heistä Jennie, joka piti ennätystä nopeimpana kokoojana jo pääsalissa, oli 21,3 % tehokkaampi kuin Irene ja vastaavasti Mary oli 17 % tehokkaampi kuin Adeline. Testijaksosta 1 testijaksoon 8 tapahtuneesta tuottavuuden noususta 31 % oli yksistään heidän ansiotaan. Toisaalta muutos edesauttoi myös muita naisia saavuttamaan suurimman yksilöllisen harppauksen tuottavuudessa. (Gillispie 1991: 63, Stewart 2010: 111–112.)

Merkille pantavaa on, kuinka kaksi työnjohtajan valitsemaa uutta testihenkilöä työskentelivät tuottavammin kuin kukaan testiryhmän muista naisista, jotka olivat hyötynneet T-huoneen lempeämmän johtamisen vaikutuksesta ja saaneet olla osa yhteen hitsautunutta sosiaalista ryhmää jo usean kuukauden ajan. Sen sijaan Jennie ja Mary, jotka tulivat tämän kuplan ulkopuolelta, olivat koko lopputestien ajan tuottavampia kuin ryhmän muut naiset. (Lee 1980: 51.)

Kun testijaksojen 2–7 aikana tuottavuus oli noussut yhteensä 12,3 %, uusien tulokkaiden myötä se nousi yksinomaan seuraavassa testijaksossa toiset 12 %. Vuoden 1928 kesään mennessä naiset tuottivat siten noin 25 % enemmän releitä, kuin mitä he olivat tehneet aloittaessaan kokeet. Vuoden 1928 lopusta aina kokeiden loppuun ryhmän tuottavuus oli jopa 35 % perustasoa korkeampi saavuttaen jopa 45 % huipun – riippuen toki siitä, kuinka mittaus haluttiin toteuttaa. Jos tarkasteltiin kokonaistuotannon kasvua, se oli vaatimattomampi, ollen keskiarvoltaan 13 %, mikä johtui tuntimäärän huomattavasta vähentymisestä. (Gillispie 1991: 63, Stewart 2010: 111–112.) Kahden naisen ylivoimainen suoritus selittää osaltaan loppututkimuksen kohonnutta tuottavuutta, koska ennen heidän liittymistensä testiin tuottavuus oli noussut vain noin 13 %. (Lee 1980: 51.)

Uudesta tulokkaasta Jenniestä tuli nopeasti ryhmän epävirallinen johtaja, joka paitisti ryhmää työskentelemään tehokkaammin ja ansaitsemaan enemmän. Hänellä oli selvä käsitys ainutlaatuisesta palkkausjärjestelystä, jossa naisille maksettiin ryhmän saavuttamasta tuottavuudesta huomattavasti normaalia palkkaa

enemmän. Ennätysellisen nopeana kokoonpanijana T-huone tarjosi Jennielle mahdollisuuden hyödyntää kykyään. Sen sijaan nähdessään muiden naisten alhaiset tuotantoluvut ”hän räjähti”. Jennie ryhtyi valvomaan muita työntekijöitä lisätäkseen heidän ponnistelujaan. (Gillispie 1991: 63, Stewart 2010: 111.)

Jennien toiminnalla oli välitön vaikutus tuottavuuteen, ja jo testijaksossa 9 naiset tekivät sekä yksilöllisiä että kollektiivisia ennätyksiä. Jenniellä oli käytökseensä kuitenkin erittäin painavat syyt. Vähän ennen testiin liittymistä hän oli menettänyt sekä äitinsä että siskonsa ja hänen isänsä ja veljensä olivat jääneet työttömiksi. Jenniestä oli tullut perheensä taloudellinen turva ja hän teki kaiken voitavansa ryhmätuotannon lisäämiseksi T-huoneessa lisäansioiden toivossa. (Gillispie 1991: 63–64, Stewart 2010: 111, ks. taulukko 12.)

Taulukko 12. T-huoneen keskimääräinen tuntikohtainen tuottavuus (mukailen Gillispie 1991: 57.)

testi-jakso	Kasattujen releiden keskimääräinen tuntikohtainen lukumäärä							
	Adeline / Mary		Irene / Jennie		Theresa	Wanda	Anna	ryhmä
1	50,5	–	49,7	–	49,7	49,7	48,3	49,6
2	47,8	–	48,0	–	49,5	51,1	48,9	49,1
3	48,4	–	50,4	–	53,6	52,1	50,5	51,0
4	51,5	–	50,7	–	53,6	53,6	50,8	52,0
5	54,1	–	55,4	–	56,9	56,1	52,9	55,1
6	54,0	–	53,6	–	55,7	55,7	53,5	54,5
7	54,0	–	53,9	–	58,9	58,2	54,2	55,8
8	–	62,8	–	64,5	62,2	63,1	56,8	61,9
9	–	65,5	–	68,0	63,0	63,5	59,5	63,9
10	–	63,9	–	64,9	62,1	62,8	55,2	61,8
11	–	65,6	–	66,4	63,9	62,9	55,0	62,8
12	–	62,5	–	63,9	59,7	61,3	56,1	60,7
13	–	67,4	–	71,9	64,3	69,1	59,7	66,5
14	–	64,5	–	70,6	62,0	69,4	– *1	66,6
15	–	68,8	–	73,9	64,0	71,3	– *1	69,5
16	–	72,7	–	76,8	67,5	73,0	– *1	72,5
17	–	69,6	–	75,9	65,6	73,7	61,5	69,3
18	–	69,1	–	76,4	64,9	72,8	64,9	69,6
19	–	72,9	–	74,8	64,1	69,6	65,3	69,3
20	–	72,5	–	76,3	63,4	66,5	64,0	68,5
21	–	70,2	–	72,5	67,0	68,9	67,7	69,3
22	–	75,0	–	76,4	68,6	73,1	65,8	71,8
23	–	77,1	–	78,0	66,9	73,1	67,1	72,4
24	–	71,4	–	73,0	67,9	69,1	– *1	69,6

*1 Antoinette Parillo korvasi Anna Haugin testihuoneessa 5.9.1929–14.5.1930 sekä 8.3.1932 eteenpäin

Vaikka naisten palkkatuloista voidaan nähdä tulleen joksikin aikaa tärkeämpiä kuin testihuoneen sosiaalisista suhteista, on huomioitava, ettei T-huoneen ilma-
piiri ollut juuri muuttunut. Sen sijaan, että naiset olisivat luopuneet vapauksistaan
ja alistuneet työskentelemään nopeammin, he puhuivat ja nauroivat edelleen pal-
jon. (Gillispie 1991: 64.) Tutkijat pitivät tätä todisteena, etteivät naiset työskennel-
leet vielä täydellä kapasiteetillä. Jatkotutkimuksissa tutkijat pyrkivät selvittä-
mään, kuinka tätä hyödyntämätöntä kapasiteettiä voitaisiin hyödyntää. (Emt: 67.)

Kun tutkijat tulkitsivat T-huoneen tuoreita tuloksia, he päätyivät varsin poikkeaa-
vaan näkemykseen naisten kanssa. Siinä, missä naiset pitivät testiä mahdollisuus-
tena parantaa asemaansa ja manipuloida koeolosuhteita edukseen korostaen niitä
muuttujia, joista he nauttivat, tutkijoiden oli vaikea tunnustaa, että työväenluokan
työillä olisi kykyä tällaiseen suunnitteluun. Kun naiset korostivat tulkinnoissaan
siten mm. työn vapautta, karsittua releiden määrää ja nousseita palkkoja, tutkijat
korostivat niitä muuttujia, joita he pystyivät kontrolloiduin muuttamaan, le-
potaukoja ja johtamista. (Gillispie 1991: 67–68, ks. myös Mannevuori 2018.)

Gillispie (1991) esittää, että toisin kuin Hawthorne-tutkimusten viralliset kerto-
mukset esittävät, tutkijat olivat huomioineet psykologisten tekijöiden vaikutukset
(vrt. Roethlisberger & Dickson 1939). He olivat tietoisia, että siirtäessään naiset
testihuoneeseen nämä altistuvat paitsi monille yhtäaikaistulle muutoksille – val-
vonnassa, reletyyppien määrässä, työryhmän koossa ja valaisussa – myös psyko-
logisille vaikutuksille, jotka syntyivät työntekijöiden eristämisestä ja valinnasta
testiin. Näin jo ennen kuin Elton Mayo tuli auttamaan tulosten tulkinnoissa, tutki-
jat olivat tietoisia testitilanteen mahdollisista psykologisista vaikutuksista työntekijöiden
tuotantoon ja asenteisiin. (Gillispie 1991: 64–65, 68, ks. Wrege 1961.)

Vaikka Hawthornen johtajien toive oli laajentaa tutkimuksia työntekijöiden asen-
teiden ja henkilökohtaisen elämän vaikutusten selvittämiseen suhteessa tuotta-
vuuteen, tutkimuksia johtavien insinöörien ensisijainen huolenaihe oli lisätä tuot-
tavuutta hallittavilla muuttujilla. Näin tutkijat keskittyivät tiukasti myös tulkin-
noissaan analysoimaan juuri lepotaukoja ja valvontaa suhteessa naisten keskimää-
räiseen tuottavuuteen. (Gillispie 1991: 64–65.)

Tutkijoiden mielenkiinto oli käytännön tuloksissa, mutta tutkimusraporteissa jou-
duttiin tasapainoilemaan niiden ja sosiaalispsykologisten löydösten välillä. Tutki-
jat analysoivat, että tuottavuus oli noussut tavanomaisesta poikkeavasta valvon-
nasta, testin psykologiasta ja uutuuden viehätyksestä. Lisäansioiden vaikutusta pi-
dettiin vähäisenä, mutta kotioloilla ja ulkoisella sosiaalisella ympäristöllä nähtiin
jonkinlainen vaikutus. Työntekijöiden kanssakäymisen katsottiin saaneen aikaan
heidän suoritustensa yhdenmukaistumisen, mutta sitä pidettiin vaistonvaraisena
ilmiönä tuotannon tietoisien kontrolloinnin sijaan. (Gillispie 1991: 65–66.)

Tutkimustulosten analyysissä keskityttiin teollisen väsymyksen tavanomaisiin huolenaiheisiin, kuten väsymyksen välttämiseen ja pyrkimykseen löytää mahdollisimman tehokas tuotanto-organisaation malli (ks. Lee 1918). Myös T-huoneen väliraportin johtopäätösten suurin mielenkiinto kohdistui tuotantokäyriin ja lepo-aikojen vaikutuksiin. Sen mukaan kokonaistuottavuus kasvoi lepotaukojen käyttöönoton ansiosta. Katsottiin tulosten johtuneen väsymyksen vähenemisestä tai ei, tulokset korreloivat teollisen väsymyksen tutkimuksiin. (Gillispie 1991: 65–66.)

Gillispie (1991) huomauttaa, että tutkimusten väliraportissa vähätellään monia tekijöitä, jotka voidaan kuitenkin nähdä ilmeisinä. Ensinnäkin se sivuutti naisten antaman selityksen, että reletyyppien karsittu määrä olisi helpottanut ja nopeuttanut työskentelyä. Toiseksi tutkijat olettivat, että ns. kiusaavan ja tavanomaisen johtajan puuttuminen olisi tarkoittanut, että valvontaa olisi ollut vähemmän. Kolmanneksi tutkijat olettivat, että T-huoneen palkkausjärjestelmän aiheuttama tuotannon kasvu olisi tapahtunut jo testijakson 2 aikana. Sen nähtiin myös eliminoidun pääasiallisen syyn sille mahdollisuudelle, että naiset olisivat hallinneet tuotantoaan rajoittamalla tai lisäämällä sitä taloudellista etua tavoitellen. Toteutunut tuotannon rajoittamista selitettiin yhteistyöhaluttomuudella, koska tutkimuksen johtajat eivät voineet hyväksyä ajatusta, ettei heillä olisi ollut täydellistä kontrollia tuotannosta tai naisten käyttäytymisestä. (Gillispie 1991: 66–67.)

T-huoneen virallisessa raportissa ei myöskään mainittu kahden naisen vaihdoksen vaikutuksia ryhmään, saati tieteellisen liikkeenjohdon mittapuulla ensiluokaisen työntekijän – Jennien – motivaatiota lisäansioille osana tuottavuuden nousua (Cullen 1992: 224). Tutkijat vähättelivät palkkausta ja muita tuotantoon vaikuttavia tekijöitä, koska ne olivat muuttujia, joihin he eivät voineet vaikuttaa. Pennock ja Hibarger keskittyivätkin tuotantoa lisääviin ja hallittaviin tekijöihin, jotka parantaisivat johtajien kontrollia ja jotka olisivat siirrettävissä tavanomaisiin osastoihin ilman lisäkustannuksia. Lepotaukojen käyttöönottoon lisäksi tutkijat viittasivat myös vähennetyn valvonnan vaikutuksiin, joskaan heillä ei ollut varmuutta, olisiko tämä muuttuja siirrettävissä tavanomaisiin osastoihin. (Gillispie 1991: 67.)

5.1.2.2 Testijakson 12 “suuri valaistus”

Testihuoneen kokeita jatkettiin uusilla muunnelmilla. Kaksitoistaviikkoisen testijakson ajaksi 3.9–24.11.1928 testin johtajat palauttivat koeolosuhteet vastaamaan testijakson 3 muunnoksia poistaen naisilta kaikki tauot ja välipalat sekä lauantaiset vapaapäivät – säilyttäen kuitenkin erityisen palkkausjärjestelmän. (Mayo 1933: 64–65, Roethlisberger & Dickson 1939: 63–73, Whitehead 1938: 138.) Tutkijat uskoivat, että epäsuotuisammat työolot voisivat johtaa tuottavuuden laskuun (Whitehead 1938: 127–129, Wrege 1961: 614).

Testijakso 12 odottamaton tuotannon nousu oli tutkimusten käännekohta – *suuri valaistus*. Kuten Mayo (1933: 65) kirjoitti teoksessaan, ”päivittäinen ja viikoittainen tuottavuus testijakson aikana nousi pykälää korkeammaksi kuin missään muussa testijaksossa ja missään vaiheessa ei ollut laskevaa trendiä”. Tosiasiassa testijakson aikana tuottavuus laski 3 %, mutta se oli silti 19 % korkeampi kuin testijaksossa 3. Mutta koska nyt myös lauantaisin tehtiin töitä, kokonaistuotanto kasvoi itseasiassa 11 %. Myös kolmen T-huoneen alkuperäisjäsenen tuotanto oli nousut puolentoista vuoden aikana 13 %. (Gillispie 1991: 77, Stewart 2010: 112.)

Virallisissa ja suosituissa selonteissa on julistettu, kuinka testijaksossa 12 tuottavuus nousi korkeammalle tasolle kuin koskaan ennen. Koska olosuhteet olivat samat kuin testijakson alussa, tuottavuus ei voinut johtua lepotaudioista tai muista testien muuttujista, vaan selitys voisi olla siitä syystä *ainoastaan psykologisessa tai sosiaalisessa muutoksessa*. Naiset pitivät poikkeuksellisen rennosta valvontatyylisestä ja vapaudesta jutella työskentelyn ohella, mikä oli aikaisemmasta poikkeavaa. Näin ollen tuottavuuden nousun syyn täytyi olla tekijöissä, jotka eivät liittyneet mitenkään palkkaukseen, lepotauihin tai välipaloihin. ”Tutkijoille kävi selväksi, ettei kokeellisesti määrättyjä muutoksia voitu käyttää selittämään suurta muutosta – jatkuvasti kasvavaa tuotantoa” (mukaillen Mayo 1933: 557). Juuri tämä virallinen kertomus on omaksuttu laajalti ja kauaskantoisesti valtavirran oppikirjoihin. (Lee 1980: 44–45, ks. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Lähestyttäessä vuoden 1928 loppua Hawthorne-tutkimukset olivat siten herättäneet enemmän kysymyksiä kuin antaneet vastauksia. Tutkijat olivat kaikkea muuta kuin varmoja havainnoistaan. Tutkijoilla oli käsissään monia johtolankoja, joita seurata, muttei ainuttakaan järkevää selitystä T-huoneen tuottavuuden lisääntymiselle. (Gillispie 1991: 68, Stewart 2010: 112.) Riippumatta siitä, mitä muutoksia tutkijat tekivät, T-huoneen työryhmä näytti säilyttävän tai jopa lisäävän tuotantotasoaan. Testijakson 12 tulosten ei kuitenkaan olisi tullut olla millään lailla yllätys tutkijoille. Jo vuoden 1926–1927 valaisutestien testijaksot 1–7 olivat osoittaneet, että työskentelyolosuhteiden huonontamisesta huolimatta tuottavuus nousisi. (Wrege 1961: 616.) Yhtä lailla on syytä muistaa, että releiden kokoonpanotestiä johtava Pennock oli tiiviisti mukana näissä valaisutesteissä.

Pennockin mielenkiintona ei ollut tyytyä ilmeisen selitykseen, että naiset työskentelivät tehokkaammin vastineena korkeammista palkoista. Enemmän tulosta vastineena suuremmasta korvauksesta -johtopäätös ei olisi edistänyt hänen uraansa yrityksessä. (Hoopes 2012: 148.) Virallisen raportin neljästätoista kohdasta kaksi kohtaa käsittelikin naisten tuotantokäyriä korostaen lepotauihin merkitystä ja kuusi muuta kohtaa arvioivat psykologisia syitä tuottavuuden nousulle. Raportissa tuotiin esille myös naisten asenteissa tapahtunut muutos, mikä saattoi selittää

tuottavuuden lisääntymistä. Sen syiden tunnistaminen oli kuitenkin WEC:n tutkijoiden osaamisen ulkopuolella. (Cullen 1992: 221.)

Pennock ja Stoll olivatkin ryhtyneet etsimään tutkimukselle ohjausta ja asiantuntijoiden apua. He lienevät saaneen ajatuksen tästä WEC:n henkilöstöjohtajalta T. K. Stevensonilta, joka oli nähnyt Mayon vaikuttavan puheen New Yorkin Harvard Clubilla vuonna 1927. (Gillispie 1991: 68, 70, Hoopes 2012: 148.) Vaikuttuneena Mayon puheesta ”Mitä Psykologia voi tehdä teollisuudelle seuraavan kymmenen vuoden aikana?”, Pennock ja Stevenson lähettivät professori Mayolle alustavat tutkimustulokset ja kutsuivat hänet Hawthorneen toivoen, että hän voisi kertoa, mitä he ovat löytäneet. (Cullen 1992: 219, Gillispie 1991: 68, 70, Hoopes 2012: 148, Roethlisberger & Dickson 1939: 17–19, Schwartzman 2011: 6.)

Sekä Pennock että Stevenson uskoivat löytäneensä miehen, joka pystyisi antamaan vastauksia heidän tutkimustensa psykologisfysiologisiin tarpeisiin. He olivat yhtä mieltä, että Mayon kokemus ja koulutus antaisi tarvittavat edellytykset selvittää mm. syyn työntekijöiden antipaattiselle asenteelle sekä työskentelyolosuhteiden ja työn ulkopuolisten tottumusten vaikutuksen työhön. (Cullen 1992: 219–220, Gillispie 1991: 68, 70, Hoopes 2012: 148, ks. Yorks & Whitsett 1985.)

5.2 Mayon liittyminen Hawthorne-tutkimuksiin

Huhtikuussa 1928, jolloin oli käynnissä releiden kokoonpanotestien 10. testijakso, Mayo vieraili ensimmäistä kertaa Hawthornen tehdasalueella. Seuranaan Mayolla oli hänen avustajansa Emily Osborne ja yksi hänen oppilaistaan, Osgood Lovekin. Vierailun tarkoituksena oli tarjota Mayolle mahdollisuus tutkia mielenkiintoisia tuloksia, joita viimeisen vuoden aikana toteutetut tutkimukset olivat tuottaneet. (Cullen 1992: 220–221, ks. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Mayon seitsemästä ensimmäisestä testijaksosta saamissa raporteissa havaittiin, että lepoaikojen käyttöönoton jälkeen ryhmän naisten tuottavuus vaihteli (ks. taulukko 12). Vaikkei tutkijat pystyneet selittämään tätä, he päättelivät, että kokonaisuuteen vaikuttivat paitsi esihenkilö- ja ystävyysuhteet, myös naisten fysiologiset muutokset. Mayon tehtävänä oli selvittää, voisiko fysiologiset erot selittää tuotannon vaihtelua. (Trahair 1984: 229, ks. Roethlisberger & Dickson 1939.) Hawthorne näytti antavan Mayolle viimein mahdollisuuden laajentaa tutkimuksiaan työntekijöistä, joille oli annettu lepotaukoja – Mayon lempilääkettä teollisen levottomuuden ja väsymyksen hoitoon (Gillispie 1991: 71).

Mayon ensimmäisen vierailun aikana tutkimukset Hawthornessa olivat olleet käynnissä jo kolmen ja puolen vuoden ajan. Monista virheellisistä kirjoituksista

huolimatta Mayo ei siten aloittanut, saati missään vaiheessa johtanut tutkimusohjelmaa (vrt. esim. Blum 1958: 22, Magoun 1960: 13, Urwick 1956: 218). Releiden kokoonpanotestien johtajana toimi sen sijaan Pennockin alaisuudessa Homer Hibarger. (Hoopes 2012: 150, Stewart 2010: 112–113, Rairdon 2008: 34, Trahair 1984: 232, Whitehead 1938: 124.)

Mayo ei myöskään ollut ainoa konsultti, jota Hawthornen johtajat olivat lähestyneet. Mayon ohella myös Clair Turner toi uusia lähestymistapoja tutkimukseen pyrkiessään löytämään fysiologisia yhteyksiä tuotannon ja työntekijöiden elämäntapojen välillä. Mayo tai Turner eivät kuitenkaan missään vaiheessa tehneet yhteistyötä. Vaikka yrityksen tutkijat toivoivat, että akateemiset konsultit olisivat selvittäneet T-huoneen hämmäntäviä tuloksia, sekä Mayo että Turner liittivät tutkimukseen omat älylliset ja subjektiiviset näkemyksensä. (Gillispie 1991: 69.)

Omalta osaltaan Mayo pystyi ohjaamaan käynnissä ollutta tutkimusohjelmaa haluamaansa suuntaan, ja osa sen painopisteestä kohdistui uusiin testeihin, jotka korostivat työntekijöitä sekä yksilönä että ryhmänä (Gillispie 1991: 69). Mayo myös neuvoi tutkijoita ja auttoi tuomaan tutkimustyön yhteiskuntatieteilijöiden tietoisuuteen sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa. Lopulta juuri Mayo tarjosi tutkimuksen ratkaisevat ehdotukset ja tulkinnat. (Trahair 1984: 225, Zaleznik 1984: 5.)

5.2.1 Mayon ja Harvardin kiinnostus tutkimuksiin

Hawthornessa Mayon ideana oli yhdistää työntekijöiden väsymyksen fysiologinen tutkimus heidän psyykkiseen tutkimukseen. Mayon Philadelphian tehtaissa 1923–1925 kehittämä fysiologisen väsymyksen ja psykiatristen häiriöiden malli muotoili hänen lähestymistapaansa myös Hawthornessa (Gillispie 1991: 106). Mayo oletti, että huonot työolot johtavat teolliseen väsymykseen, joka johtaa edelleen lieviin psykiatrisiin häiriöihin ja työvoiman levottomuuteen (Gillispie 1991: 71, Mayo 1924d: 736, 1924e: 273, ks. kuvio 11 supra). Mayo halusi ensitöikseen tarkistaa sekä testihuoneen naisten että muutaman muualla työskennelleen naisen lääketeieteelliset arvot (Stewart 2010: 113).

Harvardin väsymyslaboratorion perustajana Mayo pyrki löytämään objektiivisen yhteyden työntekijöiden tuotantokyvyn, verenpaineen sekä sykkeiden välille (Stewart 2010: 113). Mayon pyrkimyksenä oli korreloida työntekijöiden tyytymättömyyttä heidän fysiologiseen epätasapainoonsa (Cullen 1992: 222). Mayo yhdisti siten verenpaineen väsymyksen indeksiksi, jonka avulla hän toivoi voivansa tunnistaa työntekijät, joilla oli heikko fysiologinen integraatio. Mayo näkikin verenpaineen mittauksessa ratkaisun, jolla tunnistaa pakkomielisyydelle alttiit työntekijät, jotka johtavat teollisiin konflikteihin. (Gillispie 1991: 71.)

Mayo ja hänen avustajansa mittasivat kahtena päivänä viideltä T-huoneen naiselta ja kolmelta viereisen osaston naiselta sekä verenpaineen että pulssin, joista laskettiin heidän Addis-indeksinsä. Ensi vilkaisullaan Mayo koki riemua havaitessaan, että tuottavin työntekijä – Jennie Sirchio - oli se, joka oli saavuttanut orgaanisen tasapainon ja onnistunut pitämään sitä yllä. Tulos korreloi myös siltä osin, että indeksi oli korkeampi viereisen osaston naisilla, jotka työskentelivät lepotauoitta. Se näytti todistavan heti, että lepoajat auttoivat ylläpitämään orgaanista tasapainoa ja lisäämään tuotantoa. (Cruikshank 1987: 173, Stewart 2010: 113.)

Lääkinnällisten tietojen tarkempi tarkastelu tuotti pettymyksen, sillä Mayon saamat tulokset eivät korreloineet lainkaan yksittäisiin ja kollektiivisiin tuotannonvaihteluihin työpäivän aikana (Gillispie 1991: 72, Stewart 2010: 113). Tulokset osoittivat, että jokainen naisista pystyi työskentelemään hyvin fyysisten kykyjensä rajoissa. Se sijaan heidän välisensä erot johtuivat enemmän työtottumuksista ja luonnollisista, rakenteellisista eroista. (ks. Western Electric Report n.d: 6, viitattu Trahair 1984: 230.) Mayon mittaustulokset eivät myöskään selittäneet Irenen ja Adelinen odottamatonta yhteistyöhaluttomuutta.

Kun Mayo vieraili Hawthornessa kymmenen viikkoa myöhemmin, hänen seuraavana yrityksenä oli löytää työn tuloksellisuuden ja veriarvojen välinen yhteys Irenen ja Adelinen tapauksessa. Naisten poistaminen T-huoneesta antoi Mayolle odottamattoman tilaisuuden osoittaa hänen näkemyksensä fysiologian ja psykiatristen mielentilojen välisestä yhteydestä, joskin se vaati paljon tulkintaa. Tarkastellessaan tuloksia naisten lääkärintarkastuksista Mayo huomasi, että Irenen hemoglobiini- ja punasoluarvot olivat laskeneet hyvin alhaiseksi, mikä indikoi anemiamia. (Cullen 1992: 224, Gillispie 1991: 73, Hoopes 2012: 149, Stewart 2010: 113.)

Mayo piti tätä kiistattomana tieteellisenä selityksenä Irenen yhteistyökyvyttömyydelle ja vainoharhaiselle käyttäytymiselle: vastahakoinen käytös oli seurausta neuroosista. (Cullen 1992: 224, Gillispie 1991: 73, Hoopes 2012: 149.) Mayon tulkinta Irenen tapauksesta osoittaa hänen taipumuksensa muuttaa työntekijöiden kohtamat johtamiskontrollin ongelmat todisteeksi psykologisista häiriöistä. Irenen ilmaisu, että hän työskentelee halumallaan tavalla, oli Mayolle todiste bolševismista ja väsymyksestä. Vastaavasti Irenen vastalauseet, että Hibarger kuunteli ja tallensi salaa heidän keskustelujaan, olivat todiste hänen vainoharhaisuudestaan. (Gillispie 1991: 73.) Mayon tulkinta ei selittänyt Adelinen käyttäytymistä, koska hänen veriarvonsa olivat täysin normaalit (Cullen 1992: 224, Stewart 2010: 113).

Mayon tutkimus Hawthornessa ei siten alkanut odotusten mukaisesti. Tutkimukset myöskään muiden T-huoneen naisten, saati muiden valikoitujen henkilöiden osalta eivät antaneet vakuuttavaa näyttöä veriarvojen tai verenpaineen yhteydestä

työntekijöiden tuottavuuteen. (Cullen 1992: 224, Gillispie 1991.) Pettymysten saattelemana Mayon ja Hawthornen välinen yhteys katkesi hetkeksi.

Kesän 1928 aikana Mayo alkoi nähdä Hawthornen potentiaalin teollisena tutkimuskohteena uudessa valossa (Trahair 1984: 229). Hawthorne loikin huomattavan kontrastin Uuden-Englannin tehdasalueisiin, jossa Mayo oli yrittänyt tutkimusta tuloksetta. Siinä, missä Philadelphian tehtailla ei ollut varallisuutta sitoutua pitkäaikaiseen tutkimukseen, WEC ja sen emoyhtiö AT&T olivat jättimäinen korporaatio, jolla oli mahdollisuus investoida henkilöstötutkimukseen. Sen ohella, että tutkimuksen menestyminen oli monien sen keskeisten henkilöiden urakehityksen kannalta tärkeää, Hawthornen työntekijät olivat suurimmalta osin yhteistyöhaluisia tutkimukselle. Tutkijoilla oli myös ainutlaatuinen mahdollisuus suojata tutkimuksensa teollisuuden tuotantovaatimuksilta. (Gillispie 1991: 171–173.)

Mayoa aloitti kampanjan saadakseen niin Donhamin, Harvardin tutkimusryhmän kuin Rumlin ja Rockefellerin kiinnostumaan osallistumisesta Hawthorne-tutkimuksiin (Cullen 1992: 224–225, Gillispie 1991: 120). Syyskuussa 1928 Mayo pyrki vakuuttamaan Donhamin 16-sivuisessa kirjeessään siitä, että Harvardin olisi suotuisaa liittyä käynnissä oleviin tutkimuksiin Hawthornessa. Niin ikään Mayo julisti Pennockille, että Hawthornen tutkimukset olivat matkalla teollisten tutkimuksen klassikoiksi (Mayo 1929, viitattu Gillispie 1991: 73). Samanaikaisesti Donham pyrki kaikin keinoin ylläpitämään Rockefeller-säätiön mielenkiintoa jatkaa ihmisbiologian tutkimusohjelman rahoittamista, ja hän lähetti kopion Mayon 16-sivuisesta kirjeestä myös Pennockille ja Rumlille. (Cullen 1992: 225.)

Pian niin Mayo, Donham, Ruml, Pennock kuin Stevenson näkivät paitsi toisensa myös Hawthorne-tutkimukset ratkaisuna sekä yhteiskunnan teollisiin ongelmiin että omiin ammatillisiin haasteisiinsa (Cullen 1992: 225–226. ks. Gillispie 1991). Vuoden 1928 lopulta eteenpäin Hawthorne-tutkimukset nousivat niin Harvardin, Rockefeller-säätiön kuin WEC:n huomion keskipisteeseen. Nämä kolme institutiota jakoivat tietoa epävirallisessa verkostossa, jonka keskiössä toimineen Mayon kautta tutkimustieto levisi Chicagosta Cambridgeen ja edelleen New Yorkiin. (Cullen 1992: 226–227.) Näin Elton Mayo ja WEC:n tutkimukset Hawthornessa puonoutuivat hiljalleen yhä vahvemmin toisiinsa.

5.2.2 Mayon roolin voimistuminen ja sen vaikutus

Kesän 1928 jälkeen Mayo ehdotti Pennockille, että hän voisi ottaa jatkossa aktiivisempaa roolia tutkimuksissa. Lisäksi hänen avustajansa voisi havainnoida T-huoneen sosiaalisesta tilannetta ja naisten mielentilaa. Nähtävämmin Pennock sivuutti Mayon ehdotuksen. (Gillispie 1991: 73.) Sen sijaan kansanterveystieteilijä

Clair Turner työskenteli aktiivisemmin T-huoneen kokeissa. Kun Turner ei löytänyt yhteyttä naisten ja tuottavuuden paranemisen välillä eikä kyennyt kehittämään tyydyttävää vaihtoehtoista selitystä kasvaneelle tuotannolle, hänet suljettiin pian pois tutkimushankkeista. (Emt: 74–75.) Turner jäi siten pian Mayon, Roethlisbergerin ja Warnerin kasvavan roolin varjoon (Wrege & muut 1981: 120).

Kesti kuitenkin aikansa ennen kuin Mayo ymmärsi, että Hawthornen tulosten tulkinta olisi hänen osansa (Stewart 2010: 112–113). Nähdessä kokeet pian vahvistuksena hänen Australiassa muodostuneille ajatuksilleen, että yritysmonopolit voisivat luoda yhteisöllisen harmonian jälkiteollistuneessa yhteiskunnassa, Mayo ryhtyi käyttämään koetuloksia todistaakseen ajatuksiaan (Hoopes 2012: 149).

5.2.2.1 T-huoneen lempeämpi johtaminen

Kun Mayo palasi uudelle vierailulle Hawthorneen lokakuussa 1928, hän oli luopunut tieteellisen selityksen löytymisestä veritiedoista (ks. myös luku 4.1.6.4 supra). Sen sijaan Mayo suuntasi huomionsa muihin käynnissä olleisiin tutkimuksiin auttaen selittämään ei-toivottuja tutkimustuloksia. (Stewart 2010: 113.)

Mayo kiinnitti huomiota tapaukseen, jossa T-huoneeseen palautettiin alkuperäiset työskentelyolosuhteet ilman lepotaukoja, välipaloja ja työajan lyhennyksiä. Olettaen, että tuottavuus laskisi, se jatkoikin kasvua. Se sai Pennockin skeptiseksi. Hän ei uskonut pystyvänsä todistamaan jo kuudetta vuotta kestäneissä testeissä mitään ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa olosuhteissa. Mayon ohjauksessa Hawthornen johtajien huoli tutkimusten monitulkinnallisuudesta ja selkeiden johtopäätösten puutteesta helpottui. Hän antoi johtajien ymmärtää, että vaikkei todisteita hänen teorialleen orgaanisen integraation, mielenterveyden ja tuottavuuden välillä ole vielä saatu, ne ilmestyisivät myöhemmin. Tutkijoiden oli vain jatkettava työskentelyä ja odotettava. (Gillispie 1991: 76, Hoopes 2012: 150, Trahair 1984: 231.)

Hawthorne-tutkimusten suurimmaksi älylliseksi löydökseksi näytti muodostuneen Mayon vierailun aikana käynnissä ollut testijakso 12, jolloin tuotanto säilyi 19 % korkeammalla kuin täsmälleen vastaavassa testijaksossa 3. Kuten Roethlisberger (1941) esitti omassa virallisessa selonteossaan, se muutti radikaalisti tutkijoiden ajatuksia. Heidän tutkimuksensa näytti osoittaneen dramaattisesti ja vakuuttavasti työntekijöiden asenteiden ja tunteiden merkityksen. Tutkimuksen suuri valaistuminen oli ymmärrys, että työntekijöiden reaktiot riippuivat tapahtumien merkityksestä heille. (Gillispie 1991: 77, Roethlisberger 1941: 15.)

Tämä ”merkittävä valaistuminen” johdatti Mayon pian päätelmään, että testihuoneen *lempeämpi valvonta* oli antanut naisille mahdollisuuden voittaa

teollisuuden aiheuttama anomia. Tämä muodosti heistä sekä orgaanisen että sosiaalisen ryhmän, joka työskenteli pakon sijaan omasta halusta. Se oli myös Mayon vastaus Pennockille, miksi tuottavuus ei pudonnut testijaksossa 12. Mayon mukaan ryhmähenki oli niin vahva, ettei paluu alkuperäisiin olosuhteisiin ollut autenttinen. (Hoopes 2012: 150, Mayo 1933: 73.)

Tutkimustallenteissa ei kuitenkaan ollut todisteita siitä, että testijakso 12 olisi laukaissut oivalluksen sosiaalisten suhteiden ymmärtämistä. Sen sijaan testijakson väliraportissa todettiin, mainittua löydöstä tai sen merkitystä korostamatta, että keskimääräinen tuotanto oli säilynyt huolimatta sekä lepotaukojen poistamisesta että paluusta normaaliin työaikaan. Löydöstä ei korostanut myöskään se tosiasia, että se esitettiin 24 uuden havainnon ja johtopäätöksen listassa vasta kahdentena-toista. (Gillispie 1991: 78.)

Toisin kuin Mayo ja tutkimusten viralliset selonteot esittivät, testijakso 12 ei ollut yllätys tutkijoille, koska he olivat jo kertaalleen toteuttaneet tarkastusjakson testijaksossa 10. Testijakso 12 oli valaistumisen kokemisen sijaan joka tapauksessa todiste tutkijoiden vakiintuneille näkemyksille, ettei fysiologinen uupumus ollut ainoa tuotantoon vaikuttanut tekijä. (Gillispie 1991: 78.)

Tutkimusraporteissa voidaan kuitenkin nähdä merkittävä painopisteen muutos. Tutkijat olivat huomanneet työntekijöiden asenteiden parantumista, minkä nähtiin johtuneen paitsi suuremmasta vapaudesta, joka ilmeni mahdollisuutena päättää oma työtahti, myös löysemmästä valvonnasta, joka juontui tutkijoiden asemoitumisesta valvojiksi. Näitä syitä tukivat sekä naisten keskusteluista tallennetut kommentit että naisille teetetyn kyselyn vastaukset. Vaikka naiset tiesivät, että he olivat tuotteliaampia kuin aikaisemmin, he eivät osanneet antaa sille suoraa selitystä. Naisilla oli kuitenkin tunne, että se liittyi selvästi vapaampaan, miellyttävämpään ja iloisempaan työympäristöön. (Gillispie 1991: 78, Schwartzman 2011: 6, Roethlisberger & Dickson 1939: 67–68, Trahair 1984: 226, Wrege 1961: 470.)

Tutkijat päättelivät, että muutokset naisten asenteissa ja sosiaalisissa suhteissa olivat tärkeämpiä kuin muutokset työskentelyolosuhteissa. Erotettuina kollegoistaan ja ollen sekä tutkijoiden että valvojien erityisen huomion kohteena, naiset reagoivat niin innostuneesti, että kokeellinen ympäristö sivuutti yksittäisten muuttujien vaikutukset. Tutkimusten mielenkiinto kiinnittyi tähän myöhemmin *Hawthorne-efektinä* tunnettuun seikkaan, ja jatkotutkimukset suunniteltiin tutkimaan tätä uutta oivallusta. (Gillispie 1991: 2, Schwartzman 2011: 6.)

Roethlisberger ja Dickson (1939) esittävät virallisessa kertomuksessa, että oli ilmeistä, että juuri kokeen logiikka aiheutti monet oudot testihuoneen tapahtumat. Se sai tutkijat vaihtamaan testihuoneesta kaksi henkilöä, se sai tutkijat

haastattelemaan naisia, ja se sai antamaan heille poikkeuksellisia etuoikeuksia suhteessa muihin työskentelyosastoihin. Pyrkiessään ylläpitämään naisten yhteistyöhalukkuutta ja pitämään tutkimuksen keskeisimmät vakiot muuttumattomina, tutkijat muuttivat samalla naisten sosiaalista tilannetta, tavanomaisia asenteita ja keskinäisiä suhteita. Tämä muutti täysin testiryhmän naisten sosiaalista kokonais-tilannetta. (Roethlisberger & Dickson 1939: 182–183, ks. Schwartzman 2011.)

Kuten Roethlisberger ja Dickson (1939) selittävät, tutkijat eivät olleet enää kiinnostuneita yksittäisten muuttujien vaikutusten testaamisesta, vaan tutkimus muuttui pyrkimykseksi ymmärtää sosiaalisista systeemiä, joka piti sisällään sekä ulkoiset tapahtumat että niille annetut merkitykset. Sen sijaa, että tutkijat pyrkivät pitämään psykologiset tekijät vakioina, niitä pidettiin keskeisinä muuttujina, joiden vaikutuksia tuottavuuteen tuli arvioida siinä missä muidenkin muuttujien. (Roethlisberger & Dickson 1939: 183–184, ks. Schwartzman 2011.) Jo Hawthornen valaisututkimuksissa havaittu ilmiö ei-kokeellisten muuttujien odottamattomista vaikutuksista tuloksiin korostui näin T-huoneen tulkinnoissa (Finlay 1991: 1820).

Myöhemmissä virallisissa kertomuksissa näistä havainnoista muodostui lumoava tarina T-huoneen erityisestä ilmapiiristä. Kertomuksen mukaan naiset arvostivat ajatusta, että heidän työnsä voisi parantaa myös muiden työskentelyolosuhteita. Testin kuluessa naisten ystävyysuhteet vahvistuivat ja ne jatkuivat työpäivän jälkeenkin. Naisten asenne työhön poikkesi suuresti muun tehdasalueen työntekijöistä, joiden esihenkilöt olivat erityisen pomottavia ja johtivat työntekijöitä ankaraasti. T-huoneen tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että työntekijät ovat emotionaalisia ja ymmärrettiin, että heitä tulisi kohdella myös sen mukaisesti. (NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 226.)

Tämän ajatusmaailmallisen muutoksen myötä myös tutkimusraportit ehdottivat epäröivästi, että työntekijöiden valvonta ja työskentelyolosuhteet voitaisiin järjestää siten, että työ olisi miellyttävää, yhteistyökeskeistä, mielenkiintoista ja ystävällistä (Gillispie 1991: 78). Samoin esitettiin, että tutkimukseen liittyvän erityisen huomion ja aseman lisäksi pelkkä yritys kuunnella työntekijöitä myötätuntoisesti edisti tuottavuuden jatkuvaa kasvua (Schwartzman 2011: 6).

Kuten Gillispie (1991) esittää, ei ole epäilystä, etteikö Hibargerin ja T-huoneen naisten välille olisi muodostunut erityinen suhde. Voidaan nähdä, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen muurin murtaminen oli juuri Hibargerin ansiota. Kun tutkijat myöhemmin ymmärsivät tämän mahdollisuuden vuoden 1930 alussa, Hibarger korvattiin Chipmanilla, joka tosin oli ollut mukana T-huoneen tutkimuksessa jo lokakuusta 1928 lähtien omaksuen samanlaisen johtamistyylin. Ei olekaan todisteita, että Hibargerin korvaaminen Chipmanilla olisi muuttanut T-huoneen sosiaalista dynamiikkaa. (Gillispie 1991: 79.)

Kuvaus T-huoneen ystävällisestä ja minimaalisesta valvonnasta ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan se oli jopa intensiivisempää kuin muissa osastoissa. Testien aluksi Hibarger oli ollut ainoa henkilö T-huoneessa, mutta 1930-luvulla henkilöstö oli kasvanut jo viiteen henkilöön. Vaikkei muut toimijat olleet suoranaisia valvojia, hekin valvoivat naisia. Vaikkei naisten tarvinnut pelätä enää huutavaa esihenkilöä, heitä painostettiin hienovaraisemmin, kuten esittämällä huomautuksia, tuotantolukemia ja uhkauksia siitä, että heidät voidaan poistaa testistä. Tutkijat kuitenkin olettivat, Mayon tulkintojen myötä, että juuri valvonnan muutoksella rennommaksi ja ystävällisemmäksi oli suurin vaikutus tuottavuuteen. (Gillispie 1991: 79.)

Tutkijoiden jatkuva tarkkailu ei todellakaan miellyttänyt naisia, mikä ilmeni jatkuvina pieninä yhteydenottoina. Naiset yrittivät aktiivisesti suojella oikeuksiaan ja laajentaa valtaansa sekä tutkijoihin ja testiin. Puhumalla hiljempaa naisilla oli myös mahdollisuus kontrolloida, mitä tutkijat saattoivat kuulla ja mitä kirjattaisiin päivittäiseen raporttiin. Tästä huolimatta naiset tiesivät asemansa tutkimuksen valtataistelussa. Kuten Jennie totesi 1930 syyskuussa: ”Olen valittanut viime aikoina niin paljon, että he poistavat minut täältä. (Gillispie 1991: 80–81.)

Joka tapauksessa naiset hallitsivat sekä työskentely-ympäristöään että omaa tuotantoaan. He pyrkivät pitämään yllä tuotannon tason, joka takasi paitsi tutkimusten jatkumisen myös kasvaneet ansiot. He eivät koskaan tuottaneet niin paljoa, kuin olisi ollut mahdollista, vaan he tasapainoilivat rauhallisen työtahdin ja lisääntyneiden ansioiden välillä. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö palkka olisi ollut tärkeä. Vuonna 1929 naiset pettyivät saadessaan vain yhden pennin palkankorotuksen, kun he olivat pyytäneet viittä. Sen takia Anna lopetti, mutta palasi takaisin, kun lama alkoi pahentua. (Gillispie 1991: 81.) Se oli selvä osoitus myös laman suorasta vaikutuksesta T-huoneen tuotantoon (ks. Franke & Kaul 1978: 623–643).

Tutkimusraportit eivät kuitenkaan missään vaiheessa tunnustaneet, että naisten vaatimukset olisivat voineet muodostaa yhteisen pyrkimyksen muotoilla testiolosuhteita heille mieluisammiksi. Tutkijoiden ja johtajien silmissä naiset olivat vain toimijoita, jotka tekivät annettuja tehtäviä. He eivät voineet ajatella, että naiset olisivat olleet aktiivisia toimijoita. Näin ollen, kun tutkijat hyväksyivät, että T-huoneen työskentelyolosuhteet olivat erilaiset ja jopa yliverit suhteessa muuhun tehdassaliin, sen nähtiin johtuneen yksinomaan naisten tuotantoa johtaneiden toimista – ts. paremmasta johtamisesta. (Gillispie 1991: 82, ks. Rairdon 2008: 81.)

5.2.2.2 Verkosto ja tutkimusten laajentuminen

Mayo auttoi saamaan Hawthorne-tutkimuksille myötämielistä suosiota yrityksen johdolta tulkitsemalla, että lempeämpi valvonta loi paremman ryhmädynamiikan

(Hoopes 2012: 150). F. W. Willard, Hawthornen uusi henkilöstöjohtaja, oli vaikuttanut Mayon kyvystä puhua yrityksen henkilöstön kanssa hankalista asioista ymmärrettävällä tavalla (Cullen 1992: 227). Mayolle tarjottiin Willardin ehdotuksesta myös kokopäiväistä työtä osana Hawthorne-tutkimusta. Yhtenä syynä pyynnön taustalla oli WEC:n New Yorkin johtajien päätös laajentaa tutkimuksia. (Cullen 1992: 227–228, Hoopes 2012: 150, Trahair 1984: 231.)

Mayo kuitenkin kieltäytyi työtarjouksesta. Sen sijaan Mayo vihjasi, että yritys voisi kiinnittää hänet tutkimuksiin. Vierailujensa aikana Hawthornessa hän tehostaisi tutkimustyötä ja kouluttaisi haastattelijoita. Tähän suostuttiin, kuten vuosittaiseen palkkioon. (Hoopes 2012: 150, Trahair 1984: 231, Gillispie 1991: 121–122.)

Tämä palkkio heijasti kaikkien osapuolten sitoutumista siihen, että Mayon tuli ottaa strateginen tehtävä Hawthorne-tutkimusten tulosten levittämiseksi verkoston kautta. Tätä merkittävää, joskin epävirallista verkostoa, vahvistettiin edelleen, kun Hawthornen työsuhteosaston alle saatiin hyväksyntä perustaa teollinen tutkimuksen osasto (eng. Industrial Research Division). Se varmisti tutkimuksille turvallisen institutionaalisen perustan myös yhtiön sisällä. (Gillispie 1991: 121–122.)

Hawthorne-tutkimusten laajennusohjelma oli rinnastettavissa Rockefellerin-säätiön Harvardille myöntämän tuen huomattavaan kasvattamiseen, joka tuli mahdolliseksi säätiön uudelleen organisoitumisen jälkeen. Edunvalvojat ehdottivat, että Rockefellerin lukuisat eri hyväntekeväisyys-säätiöt järjestettäisiin yhden organisaation alle, jotta tuettujen projektien päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin. (Cullen 1992: 169, Fosdick 1952: 192–194.) Rockefeller Sr hyväksyi ehdotuksen.

Kieltäytyessään Hawthornen työtarjouksesta Mayolla oli tieto, että Rockefeller-säätiölle valmisteltiin avustushakemusta Harvardin väsymyslaboratorion osallistumisesta Hawthorne-tutkimuksiin (Gillispie 1991: 123). Uuteen muotoonsa sulautuneen Rockefeller-säätiön iskulauseeksi tuli *tiedon edistäminen ja soveltaminen*. Tämän lauseen ympärille muodostetussa hakemuksessa korostettiin vallitsevaa tarvetta ymmärtää teollisten olosuhteiden vaikutuksia ihmisten käyttäytymiseen poikkitieteellisellä tutkimuksella. Tätä tutkimusta esitettiin koordinoitavaksi Harvardin Business Schoolille. Vakuuttaakseen säätiön edustajat Harvardin sitoutumisesta hakemus tukeutui väsymyslaboratorion tekemiin tutkimuksiin työntekijöiden parissa. (Cullen 1992: 228–229, Smith 1976: 144–160.)

Suuren laman vaikutuksesta huolimatta Rockefeller-säätiön rahoitus hyväksyttiin. 875 000 dollarin kokonaisavustus takasi seitsemän vuoden ajaksi säätiön tuen teollisuuden vaarojen tutkimukseen. Säätiön rahoituksen hallinnoimiseksi Harvard loi teollisen fysiologian komitean, jonka jäsenistöön kuuluivat niin Mayo, Hender-son kuin Donham. Hawthorne-tutkimuksista tuli komitean tutkimustoiminnan

painopiste vuodesta 1930 alkaen – ja lopulta myös sen ainoa menestyksenkäs projekti. (Cullen 1992: 233, Gillispie 1991: 123, Smith 1976: 160–162.)

Liike-elämän ja akateemisen maailman ristiriitaiset tavoitteet kulkivat ristiin Hawthornen henkilöstöosaston, Rockefeller-säätiön ja Harvardin Business Schoolin toimistoissa. Cullenin (1992) mukaan se osoittaa perusteellisen ongelman, jonka liike-elämän puoleen kääntyvät yhteiskuntatieteilijät kohtaavat saadakseen rahoitusta ja oikeutusta tutkimukselleen (Cullen 1992: 232). Mayo oli aina täysin tietoinen, että hänen tuli miellyttää tukijoitaan (Gillispie 1991: 112–113).

Mayon osallistuminen Hawthorne-tutkimuksiin oli monella tapaa houkuttelevaa myös Rockefeller-säätiölle. Ensinnäkin tutkimus lupasi kehittää tekniikoita sosiaaliseen valvontaan, joka voisi tarjota ratkaisun teollisuuden levottomuuksiin ja työntekijöiden sopeutumattomuuden ongelmiin. Toiseksi teollisuus tarjosi ensisijaisen ja ajatuksia suuremmin implementoivan tutkimusympäristön, johon kohdistuvan tutkimuksen pohjalta tutkimuslöydökset voitiin jalkauttaa kaikkialle yhteiskuntaan. T-huoneen nähtiinkin ilmentävän laaja-alaisesti koko yhteiskunnan käyttäytymisen ja sosiaalisen valvonnan ongelmia. (Gillispie 1991: 123–124.)

Mayo onnistui vakuuttamaan verkoston voimakkaat toimijat, että ihmissuhdekoulukunnan ajatukset olivat tukemisen ja puolustamisen arvoisia. Bruce ja Nyland (2011) esittävät, että Mayo tarjosi konservatiivisille yritysjohtajille, kuten John D. Rockefeller Jr:lle, innovaation, joka mahdollisti heidän paitsi monopolisoida auktoriteettia työpaikoilla ja yhteiskunnassa, myös perustella tätä yksinvaltaa sillä, että työntekijät ja yksilöt olivat irrationaalisia eikä heidän tullut sen takia osallistua merkittävällä tavalla päätöksentekoon. (Bruce & Nyland 2011: 383.) Toisaalta Mayo tarjosi vastauksia aikakauden pelkoon kommunismista ja poliittisesta sekasorrosta, säilyttäen kuitenkin vallitsevat valtasuhteet ennallaan (Mannevuori 2015: 57, ks. myös Henriksson 2021: 533–542). Se, että Mayo puolusti johtavan eliitin tarvetta hallita sosialistisille ideoille alttiita ja irrationaalisia joukkoja, teki Mayon ajatuksista houkuttelevan konservatiivisille johtajille (Bruce 2006: 193).

Rockefellerin hyväntekeväisyysäätiön tuki muodosti viimeisen ja merkittävän institutionaalinen linkin Hawthorne-tutkimuksia ympäröineen verkoston kehittämiseen. Sen ansiosta Mayo pystyi kollegoineen laajentamaan tutkimusta ilman taloudellisia rajoituksia, samalla kun nopeasti kasvanut Hawthornen teollisuuden tutkimusosasto nautti New Yorkin johtajien henkilökohtaista tukea. Samanaikaisesti IRC:n johtaja Arthur Young työskenteli kulissien takana varmistaen New Yorkissa, että niin Bell-konsernin johtajat, konsernin henkilöstöjohtajat kuin Rockefeller-säätiön virkamiehet ymmärsivät Hawthorne-tutkimusten merkityksen. (Gillispie 1991: 124, ks. Cullen 1992: 231–232.)

Mayo oli taitava sosiaalinen vuorovaikuttaja, joka liikkui taitavasti tässä verkostossa. Hän osasi ilmaista kullekin taholle heitä houkuttelevat elementit tutkimuksista. Kahdesta kolmeen kertaan vuodessa Mayo vieraili muutaman päivän ajan Hawthornen tehdasalueella, jossa hän neuvotteli johtajien ja tutkijoiden kanssa ja keskusteli työnjohtajien ja -tekijöiden kanssa. Vierailuiltaan Mayo suuntasi usein New Yorkiin, missä hän tapasi WEC:n henkilöstöpäälliköitä, Rockefeller-säätiön edustajia ja Arthur Youngia kertoen heille viimeisimmät uutiset tutkimuksista. Harvardissa Hendersonista ja hänen avustajistaan tuli hänen lähimmät ystävänsä. Lähes joka kesä Mayo vieraili myös Iso-Britanniassa, jossa hän tapasi brittiläisiä teollisuustutkijoita ja yhteiskuntatieteilijöitä pitäen myös heidät ajan tasalla tutkimusten etenemisestä. Nämä henkilökohtaiset ja institutionaaliset yhteydet muodostivat verkoston, joka toimi perustana lopulle tutkimukselle ja jolle oli tärkeää tutkimustulosten vakauttaminen ja levittäminen – huolimatta siitä, että verkoston sisällä oli eriäviä näkemyksiä Hawthornen tapahtumista. (Gillispie 1991: 124.)

5.2.2.3 Teollisuuden haastatteluohjelma

Syksyllä 1928 WEC aloitti T-huoneen tutkimusten rinnalla uusia kokeita. Haastatteluohjelma laajensi tutkimuksia teollisuuden psykopatologiaan. (Rairdon 2008: 61, 63, ks. Mayo 1933.) Virallisen kertomuksen mukaan haastatteluohjelman pyrkimyksenä oli selvittää esihenkilöiden vaikutus työntekijöiden huolenaiheisiin. Sen avulla tutkijat pyrkivät saamaan tietoa työntekijöiden asenteista yrityksen käytäntöihin ja valvontamenetelmiin toivoen, että se auttaisi kehittämään johtajien koulutusta. (NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 230.)

Tarve haastatteluohjelmalle oli noussut kahdesta kehityssuunnasta, jotka viittasivat tarpeeseen kiinnittää enemmän huomiota työntekijä–esihenkilö-suhteisiin ja esihenkilöiden koulutukseen. Ensinnäkin Hawthornen työnvoima oli kasvanut räjähdysmäisesti. Kun 1927 työntekijöitä oli reilut 2000, vuonna 1929 heitä oli jo yli 40 000, joista yli 2500 oli esihenkilöitä. Kokeneiden esihenkilöiden puute oli yksi yhtiön isoimmista ongelmista. Toiseksi tarve tutkimuksille kumpusi T-huoneen tutkimusraporteista, joiden mukaan johtamismenetelmillä olisi merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja tuotantoon. (Gillispie 1991: 128, 143.)

T-huoneen ja tehdasalueen muiden työskentelysalien eroavaisuus näyttäytyi juuri valvonnassa, joka ilmeni muualla mm. ärsyttäväksi koettuna määräilynä ja keskustelun rajoittamisena (Mayo 1933, Rairdon 2008: 63). T-huoneen naisten haastatteluissa kävi ilmi, että naiset olivat tyytyväisiä, että esihenkilöt olivat enemmän kuuntelijoita kuin työnjohtajia. Mayo päätteli, että sekä työn laadun että tuottavuuden määrän kasvu johtui tämän uuden tyylin aikaansaamista sosiaalisista ja psykologisista parannuksista työpaikalla. (Mayo 1930c.)

Mayon ajatukset alkoivat pian näkymään Hawthornessa, ja esihenkilöiden roolissa tapahtui merkittävä muutos. T-huoneen tulosten nähtiin osoittaneen, että oikeanlaisesta ja ymmärtäväisestä valvonnasta on suurempi apu tuotannolle kuin jatkuvasta valvonnasta. Esihenkilöille korostettiin, että patistamisen sijaan heitä arvioidaan sen perusteella, kuinka he saavat alaisensa työskentelemään vapaaehtoisesti ja kiinnostumaan työstään. Tällä oli tarkoitus kohentaa työntekijöiden moraalialia ja antaa työntekijöille mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, jonka nähtiin olevan mahdollista jopa yksitoikkoisessa kokoamistyössä. Esihenkilöiden koulutusohjelmalla uusi visio ja ymmärrys johtamisen uudesta roolista pyrittiin juurruttamaan esihenkilöihin. (Gillispie 1991: 144–145, ks. Mayo 1933.)

Selvittääkseen sekä mahdollisuuksia johtamisen parantamiseksi, että T-huoneen psykologisten tekijöiden luonnetta, tutkijat laajensivat metodologista lähestymistapaansa ja aloittivat laajan haastattelututkimuksen (Schwartzman 2011: 7–8). Sen päämääränä oli vahvistaa T-huoneen päätelmiä sekä oppia työntekijöiden mieltymyksistä ja työpaikan epäkohdista (Mayo 1933). Haastatteluilla pyrittiin sitten selvittämään työntekijöiden tosiasiallisia asenteita niin työtään, työympäristöön kuin esihenkilöitään kohtaan sekä tarjoamaan luotettava perusta esihenkilökoulutukselle. (Hoopes 2012: 150, Rairdon 2008: 21, 65, Stewart 2010: 113.)

Haastatteluohjelman myötä tutkimukset laajentuivat koskemaan työntekijöiden ohella myös esihenkilöitä, mikä aiheutti heissä huolta. Kun haastateltavien henkilöllisyys pidettiin luottamuksellisena eikä haastatteluja luovutettu esihenkilökoulutukseen ennen kuin niitä oli tehty riittävä määrä luottamuksellisuuden ja anonymiteetin takaamiseksi, myös työntekijät oppivat luottamaan haastatteluprosessiin ja heistä tuli yhä avoimempia haastattelijoiden kanssa. (Mayo 1930d, ks. Gillispie 1991: 129, Rairdon 2008: 63–64.)

Haastattelujen keräämistä, analyysia ja hyödyntämistä varten perustettiin aiemmin mainittu Hawthornen teollisen tutkimuksen osasto (ks. Cullen 1992: 227, Gillispie 1991: 122, Trahair 1984: 232). Osaston päämääränä oli parantaa työskentelyolosuhteita ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä tutkia väsymystä, tuottavuutta ja työntekijöiden välisiä suhteita (Trahair 1984: 226–227, 231).

Mayon kuullessa haastatteluohjelman aloittamisesta hän onnitteli yrityksen johtoa hyvästä päätöksestä. Samalla hän esitti, että haastattelutekniikoihin tehtäisiin muutoksia, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus ilmaista tunteitaan, mikä tarjoaisi arvokkaampaa tietoa myös yritykselle. (Cullen 1992: 234, Gillispie 1991.) Tosiasiassa Mayolle ei ollut mitään hyötyä alun perin suunnitelluista kysymyksistä. Ne oli kaikki osoitettu työntekijän tietoiselle mielelle, kun Mayon mukaan ongelmat olivat *tiedostomattomassa mielessä* (Stewart 2010: 113). Mayolla oli lopulta suuri vaikutus toteutettuun haastatteluohjelmaan, jossa hänen henkilökohtainen

panoksensa oli merkittävä. Mayon roolin vahvistuttua haastatteluista tuli myös keskeinen osa Hawthorne-tutkimuksia. (Mayo 1930c, Rairdon 2008: 34, 64, 81.)

Mayo halusi haastattelijoiden korvaavan alun perin suunnitellut haastattelut epäsuoralla kyselyllä ja sympaattisella kuuntelulla, mikä vastasi Mayon menetelmää, jota hän oli käyttänyt menestyksekkäästi sotaneurooseista kärsiviä potilaiden hoitamisessa Australiassa. Mayo muuttikin haastatteluiden luonteen terapeutiseksi toiminnaksi, jonka aika pyrittiin saamaan kuva jokaisen työntekijän persoonallisuudesta. (Hoopes 2012: 150, Trahair 1984: 231, 233.)

Mayo ohjasi sekä haastatteluiden tarkoitusta että niiden tekemiseen käytettyjä psykologisia tekniikoita (Rairdon 2008: 81). Tarkoituksena oli antaa haastateltavien puhua spontaanisti ja keskeytyksettä huolenaiheistaan. Haastattelijoiden tuli näin keskittyä kuuntelemaan työntekijöitä ja osoittaa kiinnostusta heidän esiin nostamiin aiheisiin. Haastattelijoiden ei tullut väitellä tai neuvoa työntekijöitä, vaan heidän tuli puhua vain silloin, jos se oli tarpeen keskustelun jatkamiseksi. Tärkeää luottamuksen rakentamisen ohella oli kuunnella, mitä haastateltava halusi sanoa, mitä hän ei sanonut ja ennen kaikkea se, mitä hän ei saanut sanottua ilman apua. (Mayo 1933, 1945, Rairdon 2008: 66–67, ks. Pugh 1971: 218–219.)

Viitaten Piaget'n (1929) työhön, Mayon mukaan työntekijöiden haastatteluun voitiin soveltaa lähestymistapaa, jota Piaget'n käytti lapsien haastattelemiseksi. Piaget hyödynsi kliinisiä haastatteluja osoittaakseen lapsille heidän irrationaalisuutensa, subjektiivisuutensa ja ennakkoluuloisuutensa. Haastattelu oli siten prosessi, jossa lapset kasvoivat ymmärtämään tunteidensa syyt ja oppivat vähitellen hallitsemaan niitä saavuttaen uuden synteessin ympäristönsä ja itsensä kesken. (Gillispie 1991: 134, ks. Piaget 1929.) Freudin tapaan Mayo uskoi, että niiden henkilöiden osalta, joiden kypsyminen prosessi ei antanut heille ymmärtämiseen tarvittavaa sosiaalista ja älyllistä koulutusta, lapsuuden itsekeskeisyys ulottui aikuisuuteen (Cullen 1992: 235). Näitä henkilöitä Mayolle olivat työntekijät.

Virallisen kertomuksen mukaan Hawthornen haastattelijat huomasivatkin pian, ettei heidän alkuperäisillä kysymyksillensä saatu objektiivisia ja tarkkoja lausuntoja. Haastattelijoiden kysymykset vaihtuivat siten suoraan keskusteluun, jota haastattelijat ohjasivat. Tämän ansiosta näennäisesti hiljaisetkin työntekijät alkoivat puhua ja kävi ilmi, kuinka työntekijät saattoivat olla hyvinkin huolestuneita tietyistä aiheista. Nämä huolet olivat kuin pakkomielteitä tai oireita mielisairaudesta. (ks. NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 227.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) kertomuksen mukaan moni työntekijä, joka valitti väsymyksestä, näytti ajattelevan pakkomielteisesti. Se ilmeni päättämättömyytenä, reflektiivisen ajattelun hallitsemattomuutena, pakonomaisina

rituaaleina, yksityiskohtaisina syinä toimettomuudelle, valituksina hermostollisista kireyksistä ja määrittelemättömänä ahdistuksena. Haastattelijat pystyivät usein jäljittämään ongelmat kotioloihin tai työskentelyolosuhteisiin. (ks. NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 227.) Mayon vaikutuksesta ajatus, että haastatteluaineistosta voisi rakentaa tarkan kuvan Hawthornen työntekijöiden tilanteesta, hylättiin suoraan (Mayo 1933: 97, Stewart 2010: 113).

Yhtenä esimerkkinä Mayo käytti tapausta kiiltestihuoneen työntekijästä, jonka tuotanto oli laskenut kotona olleen kriisin takia. Työntekijän kanssa käydyt keskustelut auttoivat häntä pääsemään kriisinsä yli, minkä jälkeen hän työskenteli tuottavammin kuin koskaan ennen. Tämä osoitti Mayolle, kuinka testihuoneen tarkkailija auttoi luomaan ja ylläpitämään terapeutista ilmapiiriä välittämällä työntekijöistä. Tämä paljastus auttoi Mayon mukaan tutkijoita ymmärtämään, että työn ulkopuolinen tilanne saattoi vaikuttaa henkilön kokonaistilanteen kautta työsuoritukseen. (Mayo 1931b, 1933, Rairdon 2008: 64, ks. luku 5.3.2 infra.)

WEC:n johto omaksui nopeasti Mayon päätelmät. Haastattelumenetelmä muutettiin vastaamaan Mayon epäsuoraa tekniikkaa, joka vaati haastattelijaa kuuntelemaan myötätuntoisesti ja etsimään tietoa suoraan kysymisen sijaan. Haastattelijoiden oli tarkoitus seurata omien huolenaiheidensa sijaan työntekijöiden intressejä ja huolia. (Schwartzman 2011, Trahair 1984: 231.) Näiden selvittämiseksi Mayo (1945: 75) oli laatinut haastattelijoille kaksi tukikysymystä:

1. Onko jokin kokemus, jota voitaisiin kuvata henkilökohtaisen turhautumisen kokemukseksi, yleinen teollisuuden työorganisaatiossa?
2. Altistaako elämä nykyaikaisessa teollisuuskaupungissa jollain ymmärtämättömällä tavalla työntekijät pakkomielteisiin reaktioihin.

Jos Mayon asema oli ollut epävarma Hawthornessa tähän asti, haastatteluohjelman suunnanmuutos turvasi hänen markkinarakonsa yhdysvaltalaisen teollisuuden rakenteessa. Mayon näkemysten vaikutus laajeni ja vakiintui Hawthornessa. Siinä, missä 40 000 työntekijän haastatteluohjelma nähtiin yrityksen johdossa menestyksenä, haastatteluja oli tarkoitus laajentaa koskemaan lisäksi 20 000 työntekijää myös muulla tehdasalueella. Mayolle tehtiin taas työtarjous, mutta hän halusi jatkaa vierailijana. (Trahair 1984: 233, Rairdon 2008: 21.)

Mayo palasi Hawthorneen esitelmöidäkseen työntekijöiden johtamismenetelmistä, joista hän oli pitänyt esitelmän teollisen tutkimusosaston henkilöstölle jo aiemmin. Esitelmöiden 250 esihenkilön yleisölleen, Mayo selitti ymmärtämisen eduista suhteessa ns. kiusaamisen haittoihin ja rakensi tarinoillaan teemaa työntekijöiden kuuntelun ja havainnoinnin arvosta. Mayon puhe herätti paljon mielenkiintoa ja kysymyksiä. (Hoopes 2012: 151, Trahair 1984: 233–234.)

Mayon liittyttyä mukaan haastatteluohjelmaan tutkijat omaksuivat haastattelun suurimman arvon – emotionaalisen vapautumisen, jossa työntekijälle annettiin mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan ja vapautua niiden taakasta (Trahair 1984: 235–236). Kuvaamalla haastattelijoille ahdistuneisuuttaan ja ongelmiaan, työntekijät saivat avautumisensa kautta helpotusta. Se antoi myös haastateltaville viestintä, että yhtiö todella välitti heistä. (Gillispie 1991: 136.)

Juuruttamansa lähestymistavan vahvistamiseksi ja erilaisten näkökulmien hillitsemiseksi Mayo lähetti kollegoitaan ja jatko-opiskelijoitaan Hawthorneen Rockefeller-säätiön rahoituksen mahdollistamana. Kesällä 1930 Mayo lähetti Roethlisbergerin järjestämään haastatteluprosessin Mayon linjauksen mukaisesti. Roethlisberger osoittautui lähes Mayon veroiseksi kääntämään vaikeaselkoisia konsepteja haastattelijoiden käsittämään muotoon. Mayon taka-ajatuksena oli, että Roethlisbergerin pidempiaikainen vierailu vahvistaisi paitsi hänen vaikutusvaltaansa, myös haastatteluohjelman psykiatrisia elementtejä. Roethlisberger korosti Mayon tavoin haastattelijoilta ja WEC:n johdolle, että haastattelut olivat itessään terapeutista toimintaa, joka auttoi työntekijöitä ymmärtämään subjektiivisuuttaan. (Cullen 1992: 235–236, Gillispie 1991: 135.)

Mayo uskoi, että Hawthornen teollisen tutkimusosaston työ oli nyt arvokasta, kun se aikaisemmin oli ollut hyödytöntä (Trahair 1984: 235). Mayo muutti tutkimusten painopistettä näin jo varsin varhaisessa vaiheessa mukailemaan ”tosiasioihin perustuvaa” psykologista tulkintaansa (Busse & Warner 2017a, ks. myös Busse & Warner 2017b). Kuten Gillispie (1991) osoittaa, yrityksen sisäisestä muistiosta käy ilmi, kuinka Hawthornen tutkijat omaksuivat Mayon korostaman haastattelujen terapeutin vaikutuksen (mukaillen *A Plan for Improving Employee Relations on the Basis of Data Obtained from Employees*, viitattu Gillispie 1991: 136):

Ennen tohtori Mayon liittymistä mukaan haastattelujen tärkein päämäärä oli valvonnan kehittäminen ja tutkimustyö. Mayo kuitenkin osoitti, että kaikista tärkeintä oli emotionaalinen vapautuminen. Toisin sanoen työntekijälle annettiin mahdollisuus purkaa tuntojaan ja ilmaista ajatuksiaan.

Virallisen kertomuksen mukaan haastatteluohjelma oli menestys. Työntekijät nauttivat mahdollisuudesta päästä sekä kertomaan ajatuksiaan työstä että puhumaan tunteistaan. Toisaalta esihenkilöt eivät hämmentyneet tai pelästyneet tutkijoiden löydöksistä. Sen sijaan he oppivat tulosten myötä paljon tehokkaasta valvonnasta, kun tutkimusdatan avulla esihenkilökoulutusta parannettiin. (Mayo 1933, Rairdon 2008: 65, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 227.)

Todellisuudessa työntekijät vastasivat haastatteluihin kuitenkin ristiriitaisin tuntein. He olivat epäileväisiä paitsi luottamuksellisuuden takeista myös siitä,

toimisiko yritys todella heidän kommenttiensa mukaan. Toisaalta he olivat yllättyneitä, että johto halusi kuulla heidän huoliaan. (Gillispie 1991: 130.) Useat työntekijät näkivät haastattelun myönteisenä kehityssuuntana, sillä heillä ei ollut kokemusta ammattiliittoihin kuulumisesta (Emt: 141, ks. Cohen 1986).

Vuoden 1929 aikana tutkijoille oli kertynyt jo 86 426 kommenttia, joiden perusteella yleisimmiksi huolenaiheiksi näyttäytyi mm. epäkohdat palkkauksessa, työajoissa ja johtamisessa. Tutkijoilla ei kuitenkaan ollut varmuutta, kuinka työntekijöiden epäluottamus haastatteluprosessiin, haastattelijoiden tekemä kommenttien luokittelu tai datan yhdistämisessä menetetyt yksityiskohdat heijastuivat tuloksiin. Mayo helpotti tältä osin tutkijoiden tuskaa osoittaen tutkimusmateriaalin tulkinnalle uuden suunnan. Siinä, missä yrityksen tutkijoita oli kiinnostanut työntekijöiden kollektiiviset asenteet työn organisoinnista ja yrityksen henkilöstöpolitiikasta, Mayo kiinnosti työntekijöiden persoonallisuus ja heidän yksilöllinen sopeutumisensa teollisuuden olosuhteisiin. (Gillispie 1991: 131–133, Cullen 1992: 161.) Haastatteluohjelma alkoikin tuottamaan pian juuri sellaista dataa, jota Mayo odotti löytävänsä (Stewart 2010: 114).

Mayon mukaan haastatteluohjelman tulokset tarjosivat Hawthornen johdolle klinisen analyysin kautta ymmärryksen, mitä T-huoneessa oli todella tapahtunut (Mayo 1945, Rairdon 2008: 67). Roethlisberger ja Dickson (1939) kuvasivat myöhemmin, kuinka tutkimusten aikana kävi hiljalleen selväksi, että työntekijöiden henkilökohtaisella kokonaistilanteella oli merkitystä tuottavuuteen:

Kun releiden kokoonpanohuoneen testit jatkuivat, kävi selvemmäksi, että monet merkittävät vaihtelut tuotannon tasolla... eivät voineet liittyä pelkästään fyysisiin työskentelyolosuhteisiin. Jotkut tuotannon vaihtelut näyttivät liittyvän läheisesti työntekijöiden henkilökohtaisiin tilanteisiin tehtaan ulkopuolella. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 161.)

Mayon mukaan tulokset olivat erittäin ilahduttavia sekä yrityksen että työntekijöiden näkökulmasta (Mayo 1933). Tutkijoilla oli kuitenkin hankaluuksia haastattelun tuloksien analysoinnissa. Vaikka työntekijöiden näkemykset yleisistä työoloista katsottiin oikeiksi, Mayon mukaan työntekijöiden kommentit johtamisesta eivät olleet oikeutettuja ja esihenkilöitä koskevissa vastauksissa oli liian paljon yksilöllistä vaihtelua niiden ollakseen mielekkäitä. (Mayo 1933, Rairdon 2008: 67.) Mayo korosti, että haastattelijoiden tuli käsitellä kaikkea, mitä työntekijät sanoivat, totuuden sijaan *oireina* (Cullen 1992: 236, Gillispie 1991: 135).

Mayon analyysissä valitukset eivät siten koskaan heijastaneet valvonnan ongelmia, vaan paljastivat tarpeen terapeuttille hoidolle, mikä kumpusi työntekijöiden kotioloista (Gillispie 1991: 150, Hoopes 2011: 151). Mayon ajatusmaailman

mukaisesti työntekijöiden valitukset olivat vain oireita ongelmista, jotka eivät ilmenneet työpaikalla, ja jotka eivät siten olleet työnantajan vaikutuspiirissä (Cullen 1992: 236, Gillispie 1991: 137, Mayo 1945, Rairdon 2008: 68).

Työntekijöiden valitukset eivät saaneet siten painoarvoa haastattelujen analyysissä. Sitä vastoin niissä keskityttiin lisäämään työntekijöiden hyväksyntää nykyisiin käytäntöihin. Analyysiraporteissa sivuutettiin täysin, että työntekijöillä olisi voinut olla johdonmukainen vaihtoehtoinen näkemys. Useimmiten työntekijöiden valitukset sivuutettiin, kun ne koskivat työhön liittyviä ongelmia, kuten väsymystä ja työn yksitoikkoisuutta. Koska lopulta vain pieni prosenttiosuus työntekijöistä valitti työn yksitoikkoisuutta, raportin mukaisesti voitiin olettaa, että tällaiset kommentit kumpusivat todellisten ongelmien sijaan juuri yksittäisten työntekijöiden mielenterveydestä. (Gillispie 1991: 138–139, Mayo 1945.)

Mayon analyysissä haastattelut osoittivat, että korkeamman palkan sijaan työntekijöille oli tärkeämpää saada jatkaa työskentelyä omassa erityisessä työskentelyryhmässään (Mayo 1949: 73). Mayon mukaan tutkimusten keskeisin löydös oli organisaation sisäisten ryhmien ja niiden merkityksen löytäminen. Se ilmeni haastatteluissa, joissa työntekijät puhuivat yhtä paljon työryhmän sisäisestä sosiaalisesta ryhmästä kuin itsestään. (Mayo 1945.) Löydös korosti, ettei ihmiskunta ole vain yksilöiden lauma, jossa kutakin motivoi yksilön taloudellinen etu. Sen sijaan siinä, missä työntekijät olivat menettäneet yhteiskuntarakenteen muutoksen takia sosiaalisen siteensä paitsi työhönsä myös yhteisöönsä, mikään rahamäärä tai takuu työn jatkuvuudesta ei voisi korvata näitä menetyksiä ja niiden aikaansaamaa tyhjyyden tunnetta. (Mayo 1919a, 1945, Rairdon 2008: 67.)

Tämän tulokinnan taakse kätkeytynyt mahdollisuus näyttäytyi varsin houkuttelevalta WEC:n johdolle, jonka päämääränä oli säilynyt työntekijöiden tuottavuuden lisääminen ymmärtämällä paremmin heidän käyttäytymistään. Siinä, missä haastatteluohjelman nähtiin antavan tähän avaimet, se korosti paitsi haastatteluohjelman myös Mayon asemaa Hawthornessa. (Cullen 1992, ks. Hoopes 2011.)

Jokaisen työntekijän haastattelemine vähintään kerran osoittautui kuitenkin mahdottomaksi tehtäväksi ohjelmaan allokoidulla henkilöstöllä (Hoopes 2012). Koko Hawthornen työvoimaa ei kyettyä haastattelemaan, koska haastattelujen uudelleenmuotoilun takia ne pitenivät ja niiden yksityiskohtainen litterointi heikensi haastatteluiden alkuperäistä tavoitetta (Cullen 1992: 237, Gillispie 1991: 142). Vuosi sen jälkeen, kun Mayo ja hänen avustajansa liittyivät haastatteluohjelmaan, Hawthornen teollinen tutkimusosasto päätti sen paitsi kustannussyistä, myös siitä syystä, että kunkin työntekijän yksittäinen haastattelu kertoi lopulta vain hyvin vähän. Vaikka ohjelmassa tehtiin yli 20 000 haastattelua, suuri osa niistä tehtiin jo ennen kuin Mayon liittyi tutkimuksiin tiiviimmin. Lisäksi suuri osa aineistosta oli

epärelevanttia, koska haastateltavat työntekijät olivat jo jättäneet yhtiön. (Cullen 1992: 237, Gillispie 1991: 142.)

Kaiken kaikkiaan radikaaleja innovaatioita sisältänyt haastatteluohjelma – ja sen aloittama humanistinen liike – julistettiin yrityksen johdossa silti menestykseksi (Trahair 1984: 236). Sen lisäksi, että henkilöstöohjelman haastattelut tarjosivat tietoa esihenkilöiden koulutuksen ja henkilöstöpolitiikan ohjaamiseen, ne saivat työntekijät tuntemaan, että yritys välitti heistä ja heidän tarpeistaan. (Gillispie 1991: 142.) Kuten Mayo (1945) esitti, ne auttoivat työntekijää yhdistymään työryhmäänsä ja toisaalta suhtautumaan paremmin johtamiseen. Haastattelut paransivat myös kaksisuuntaista kommunikaatiota työntekijöiden ja johtajien kesken. Kun johtajat olivat aiemmin keskittyneet vain työn tekniseen toteutukseen, haastatteluohjelma auttoi heitä kehittymään paremmiksi johtajiksi kuuntelemalla alaisiaan. (Mayo 1945, Rairdon 2008: 68, 70, 82.)

5.2.2.4 Tutkimustulosten varhainen levittäminen

WEC:n johdon lisäksi Mayo teki työtä, jotta sekä liikemiehet että teollisuuspsykologit huomaisivat Hawthorne-tutkimusten merkityksen. Hawthornen johto kuitenkin päätti lykätä tulosten julkaisemista. Salailu juontui Bell-konsernin pyrkimyksestä suojella sen julkisuuskuva. Vaikka WEC:n johto näki, että tutkimuksella saattoi olla merkittävämpi vaikutus johtamisongelman ratkaisemiseksi kuin millään muulla tutkimuksella, raportin julkaisemiseen suhtauduttiin varoen. Työsuhteet olivat arkaluontoinen aihe ja ei-toivottua sekä tarpeetonta huomiota haluttiin välttää sillä osa-alueella. (Gillispie 1991: 121, Trahair 1984: 237.)

Yhtiön päätös ei kuitenkaan sitonut Mayo. Jo vuoden 1928 lokakuussa Mayo puhui Hawthorne-tutkimusten tuloksista johtavien yhdysvaltalaisen teollisuusjohtajien erityiskomitealle (SCC). Mayon esitys tekikin vaikutuksen New Yorkin johtajiin. (Trahair 1984: 237.)

Ensimmäiset varsinaiset askeleet tutkimusdatan julkaisemiseksi suuremmalle yleisölle otettiin vuoden 1929 lopulla, kun Hawthornen teollisen tutkimuksen osasto lähetti valituille vastaanottajille kopion T-huoneen edistymisraportista. Siinä kuvattiin ensimmäisten kolmentoista testijakson tulokset ja esitettiin alustavia johtopäätöksiä valvonnan merkityksestä työntekijöiden moraaliin ja tuottavuuteen. Suurin osa kopioista jaettiin teollisuuden, valtion hallinnon ja yliopistojen työsuhteiden asiantuntijoille. (Cullen 1992: 252, Gillispie 1991: 176.)

Mayo puolestaan varmisti, että tulokset jaettiin lukuisille merkittävillä vaikuttajille, kuten Rockefeller-säätiölle. Mayo oli toimittanut luettelon kontakteistaan,

joille raportti tuli lähettää lisäten kullekin vastaanottajalle henkilökohtaisen saatekirjeen, jossa esitettiin tutkimuksen merkitys kunkin vastaanottajan etujen kannalta. (Trahair 1984: 240.) Pian Hawthornen tutkimusraportti löytyi niin Piaget'n, Malinowskin, Janetin kuin muiden merkittävien yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisten akateemikkojen työpöydältä (Cullen 1992: 252, Gillispie 1991: 176).

Lähetettyjen raporttien mukana oli myös Pennockin (1930), Putnamin (1930) ja Mayon (1930b) artikkelit, jotka oli esitelty 15.11.1929 Henkilöstötutkimusliiton (PRF) konferenssissa ja jotka oli julkaistu sen omassa *Personnel Journal* -lehdessä. New Yorkissa pidetty konferenssi oli Hawthorne-tutkimusten ensimmäinen suuri julkistustilaisuus. (Cullen 1992: 250, Gillispie 1991: 176, Trahair 1984: 238.) Tulosten julkistamisen ohella se oli merkittävä ulostulo myös Mayolle.

Esimyksissään niin Putnam, Pennock kuin Mayo korostivat toteutettujen tutkimusten tieteellistä luonnetta ja vähättelivät aikaisempia tutkimuksia, joissa oli pyritty yhdistämään teollisuuden inhimillistä ja biologista tutkimusta (Mayo 1930d: 326–327). He väittivät, että toteutetut tutkimukset olivat laadullinen harppaus henkilöstötutkimuksessa. Näytti siltä, että Henkilöstötutkimusliiton perustajien vuosikymmenen alun voimakas toive oli nyt toteutumassa. (Gillispie 1991: 177.)

Gillispie (1991) toteaa, että kaikissa kolmessa artikkelissa oli havaittavissa kaksi selvää teema, jotka toistuivat muunnelmina läpi kaikkien kirjoitusten. Ensinnäkin niissä korostettiin, kuinka joukko merkittäviä muuttujia oli tutkimuksissa yhdistynyt henkilöstötutkimuksen tieteellisiin menetelmiin, joiden rajoitukset olivat käyneet tutkijoille ilmeisiksi. (Gillispie 1991: 171, ks. Mayo 1929, 1930d). Toinen merkittävä teema artikkeleissa oli tuottavuuden poikkeuksellisen kasvun korostaminen – erityisesti yrityksen tutkijoiden toimesta (ks. Pennock 1929). Tuotannon kasvu nähtiin tieteellisenä demonstraationa, jolla voitiin osoittaa saavutettu hyöty niin psykopatologisen mallin omaksumisesta, tieteellisten menetelmien läpimurrosta kuin vallinneiden käsitysten romuttumisesta väsymyksen osalta. (Cullen 1992: 251, Gillispie 1991: 178, Roethlisberger 1977: 47–48.)

Pennockin ja Putnamin mielenkiinto oli tutkimuksen käytännöllisissä lopputuloksissa, ja he jättivät Mayolle sen sosiaalis- ja käyttäytymistieteellisen teoretisoinnin. Vaikka myös Mayo (1930d) huomautti tuottavuuden noususta, hän korosti, ettei se ollut tutkimuksen perimmäinen päämäärä. Mayon pääasiallisena intressinä oli sen sijaan käyttää tutkimusta sosiaalisten teorioidensa empiirisenä perustana. Hän oli huolissaan, että tutkimuksen arvo vähenisi, jos se nähtiin vain yrityksen keinona lisätä tuottavuutta. (Cullen 1992: 251, Gillispie 1991: 178, Mayo 1930d.)

Tutkimuksen tarkoitus on alusta alkaen ollut inhimillisten tilanteiden ymmärtämisen edistäminen, tarkemman ja biologisemman tiedon

kehittäminen teollisuuden tapahtumista sekä tietämyksen saavuttaminen työkykyyn vaikuttavista yleisistä olosuhteista (mukaillen Mayo 1930d: 327).

Mayo väitti, ettei tuottavuuden lisääminen ollut missään vaiheessa tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus, vaan se oli odottamatonta siinä suhteessa, ettei tieteellinen intressi kohdistunut siihen (Mayo 1930d). Toisaalta se korosti, että tutkimus oli onnistunut vain omaksumalla yhteiskuntatieteelliset menetelmät. Yrityksen vaatimus käytännön tuloksista ja Mayon kiinnostus käyttää kokeita yhteiskunta-teoriaansa pohjana loi tutkimuksiin koko 1930-luvun jatkuneen jännitteen. (Gillispie 1991: 178.) Toisaalta myös yrityksen johdolle oli eduksi, että liike-elämän itsekäs agenda piilotettiin jalomman diskurssin taakse.

Kun Putnam ja Pennock levittivät tutkimustuloksia teollisuuden organisaatioissa, Mayo pyrki saamaan tutkimuksille erityisesti akateemisen maailman hyväksynnän (Gillispie 1991: 178–179). Sen lisäksi, että Mayo oli jakanut tutkimustuloksia laajasti merkittäville akateemisille kontakteilleen, marraskuussa 1929 julkaistu Mayon artikkeli paljasti suurelle yleisölle Hawthorne-tutkimusten ennen näkemättömät löydökset. Tätä seurasi artikkelien sarja, jossa Mayo toisti samaa artikkelia yhä uudelleen. (Stewart 2010: 114–115, ks. taulukko 13.)

Taulukko 13. Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1930–1932. (ks. Trahair 1984: 370.)

1930
<i>A New Approach to Industrial Relations</i> . Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.
<i>An Experiment of Industry. Proceedings of the First Annual Meeting of the 250 Associates of the Harvard Business School</i> , 6. joulukuuta 1930, s. 59–65. Boston: Harvard University Press.
”Changes in Industry: The Broad Significance of the Western Electric Investigations” Teoksessa <i>Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations</i> : Paper presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, 15. marraskuuta 1929. New York: Western Electric Company
”Changing Methods in Industry.” <i>Personnel Journal</i> 8 (5), 326–332.
”Psychology in Industry.” <i>Ohio State University Bulletin</i> 35 (3), 83–92.
”The Human Effect of Mechanization.” <i>The American Economic Review</i> , 20 (1), 156–176.
”The Western Electric Company Experiment.” <i>Human Factor</i> 6 (1): 1–2.
”The Work of Jean Piaget.” <i>Ohio State University Bulletin</i> 35 (3), 140–146.

"Recent Industrial Researches of the Western Electric Company in Chicago." <i>Proceedings of the Balliol Collage Conference, syyskuu 1930</i> , s. 38–55.
1931
"Psychopathologic Aspects of Industry." <i>American Neurological Association Transactions</i> 57, 468–475.
"Economic Stability and the Standard of Living." <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 7 (6): 290–294.
"Supervision and Morale." <i>National Institute of Industrial Psychology Journal</i> , 5 (5), 248–260.
1932
"The Problem of Working Together." Teoksessa W. V. Bingham (toim). <i>Psychology Today: Lectures and Study Manual</i> , Chicago: University of Chicago Press.
"The Study of Consumption and Markets." Paper delivered before a meeting of the Management Library, Lontoo, heinäkuu. <i>Bulletin of the International Management Institute</i> 6, 11.

Mayo sai lukemattomia mahdollisuuksia toistaa konferenssissa esitettyjä tuloksia omakohtaisesti. Vuosi 1930 oli julkaisujen valossa Mayon selvästi ylivoimaisesti tuotteliain vuosi (ks. taulukko 13). Mayo korosti kirjoituksissaan, että teollisuuden tulisi kiinnittää huomiota yhtä lailla työn inhimilliseen kuin teknilliseen tutkimukseen (Trahair 1984: 239, Mayo 1930c). Mayo (1930b) ylisti, kuinka juuri Harvardin väsymyslaboratorion työ tarjosi erityisesti väsymyksen tutkimiseksi Hawthorne-tutkimuksille orgaanisten muutosten hypoteesin, jonka mukaan työntekijät eivät pysty ylläpitämään tuottavuutta ilman orgaanista tasapainoa. Koska työssä esiintyvä väsymys ei johdu pelkästään fyysisistä tekijöistä, oli tutkittava myös työn ulkoisia tekijöitä. Keskeinen tutkimushavainto Mayolle oli se, että kun työntekijät saivat tilaisuuden keskustella luottamuksellisesti, levottomat työntekijät kokivat henkisen helpotuksen: he ymmärsivät oireidensa syyt, heidän elämänsä helpottui ja heidän suorituskykynsä parani. (Trahair 1984: 239, ks. Mayo 1930b.)

Mayon (1930b) merkittävä ylistyksen kohde oli haastatteluista kummunneet muutokset johtamismenetelmiin. Työntekijöiden kokemukset ohjasivat kouluttamaan uudenlaisia johtajia, jotka arvostivat työntekijöiden inhimillisiä kokemuksia sekä tarkkaavaisen kuuntelemisen taitoa ja jotka eivät moralisoineet työntekijöitä. Uuden johtamisjärjestelmän aikaansaama luottamus työntekijöiden keskuudessa herätti heissä rohkeutta puhua avoimesti esihenkilöille, koska he uskoivat, ettei heidän näkemyksiään käytettäisi väärin. (Trahair 1984: 238, Mayo 1930b.)

Voidaan nähdä, että Mayo oli esittänyt jo näissä artikkeleissaan Hawthorne-tutkimusten yleiset johtopäätökset. Palkkaus ei ollut tehokas kannustin. Sen sijaan paremmalla johtamisella, jossa huomioitiin työntekijät sekä sosiaalisina toimijoina

että ryhminä, oli mahdollisuus parantaa työntekijöiden moraalialia ja luoda positiivinen ympäristö, mikä ilmeni parempana tuottavuutena. (Rairdon 2008: 81.)

Kuten Mayo tiivisti, T-huoneen noussut tuottavuus oli seurausta työntekijöiden parantuneesta moraalista – ts. asenteestaan työhön. Paras tapa moraalien parantamiseen oli muuttaa johtamistyyliä inhimillisempään suuntaan. (Mayo 1933, Rairdon 2008: 64.) Avain parempaan johtamiseen oli kouluttaa esihenkilöt haastatteluhjelman tavoin kuuntelemaan työntekijöitä. Samalla, kun työntekijät kokivat johtamisen laadukkaammaksi, esihenkilöt kokivat työntekijät helpommiksi käsitellä. Ystävällisyyden ja luottamuksen myötä työntekijöiden valvonta kävi tarpeettomaksi (Mayo 1930d, Mayo 1933). Voidaan nähdä, että Mayon tulkinnasta muodostui ihmissuhdekoulukunnan perustan kantavia diskursseja. Sen oli kuitenkin vielä vakiinnutettava asema Hawthorne-tutkimusten johtavana tulkintana.

Vaikka Hawthorne-tutkimuksien alkuun paneva intressi oli omaksuttu tieteellisestä liikkeenjohdosta, jonka myös Mayo oli nähnyt rationaaliseksi tavaksi järjestää työt moittien työntekijöitä sen vastustamisesta, Mayo alkoi tekemään vähitellen eroa itsensä ja Taylorin välille. Hän ryhtyi kritisoimaan taylorismia hyläten ns. tayloristisen kiusaamisen vetoamalla käytännön syihin. Jos esihenkilön odotetaan huutavan ja pauhaavan, hän on äänessä eikä kuuntele; tällöin esihenkilö ei koskaan opi, mikä on tosiasialla pielessä. (Hoopes 2012: 150, Mayo 1930d: 24.) Myöhemmin Mayo (1935) kutsui tätä tieteellisen liikkeenjohdon sokeaksi pisteeksi.

Pian eri kirjoittajien artikkeleita Hawthorne-tutkimusten tuloksista julkaistiin laajasti sekä työsuhteiden että yhteiskuntatieteiden julkaisuissa. Vuoteen 1931 mennessä Mayo pystyi raportoimaan WEC:n ylimmälle johdolle, että heidän tutkimuksensa olivat saaneet laaja-alaista tunnettavuutta ympäri maailman ja niiden tuloksia henkilötutkimuksen saralla pidettiin menestyksenä. (Cullen 1992: 252, Gillispie 1991: 179.) Hänen vaikutusvaltansa WEC:ssa kasvoi näin entisestään. Mayon menestyksen keskiössä oli tehokas yhteistyö Hawthornen tutkijoiden kanssa, mikä paitsi lisäsi Mayon vaikutusvaltaa yrityksessä, myös antoi hänelle mahdollisuuden integroida tutkimukset Harvardin Business Schoolin yhteistyökumppanien etujen mukaisesti. (Trahair 1983: 243.)

Vuosina 1929–1932 Mayo vaali Harvardin ja WEC:n läheistä suhdetta sekä julkaisi tulkintojaan tutkimuksista ja suojeli niitä paitsi liike-elämässä vallinneelta lamalta myös asiantuntijoiden kritiikiltä (Trahair 1983: 243). Mayon rooli korostui erityisesti, kun tutkimusohjelmat kohtasivat kyseenalaistamista. Mm. Chicagon yliopiston teollisuuspsykologi Arthur W. Kornhauser, joka oli yksi raportin vastaanottaneista henkilöistä, havaitsi tutkimuksesta monia heikkouksia, jotka tarjosivat kritiikin lähteen myös myöhemmille vuosikymmenille (ks. Sonnenfeld 1982). Ennen kaikkea Kornhauser oli skeptinen tutkimuksen johtopäätöksistä ja totesi, että

asianmukaisen tieteellisen valvonnan puute oli tehnyt tutkimuksista melko hedelmättömiä. (Cullen 1992: 253, Stewart 2010: 114, Trahair 1984: 247.)

Sen ohella, että Kornhauseria häiritsi puute tilastollisista todisteista, jotka olisivat tukeneet Mayon väitteitä, hän epäili tutkimustulosten erittäin positiivista luonnetta, sillä negatiivisia ajatuksia yhtiötä kohtaan ei ilmennyt. Anonymiteetistä huolimatta kukaan haastateltava ei maininnut ammattiliittoja tai parempaa palkkausta. (Cullen 1992: 253–254, Stewart 2010: 114, Trahair 1984: 247–248.)

Kuullessaan Kornhauserin kritiikistä Mayo todisti voivansa kääntää klinisen katseensa yhtä helposti ammatillisiin kilpailijoihinsa kuin työntekijöihin. Mayo tuomitsi kommentit negatiivisiksi ja siksi hyödyttömiksi ja ehdotti niiden kumpuavan Kornhauserin henkilökohtaisista neurooseista. Mayo lupasi Hawthornen johtajille, että pakottaisi akateemikot hyväksymään WEC:n käyttämät menetelmät vastalauseista huolimatta. (Stewart 2010: 114, Trahair 1984: 248.) Mayon mukaan hänen Hawthornessa käyttämät menetelmät olivat aivan liian nykyaikaisia Kornhauserin ymmärrettäväksi (Cullen 1992: 254).

Haastatteluanalyysin rajoitukset selvisivät myöhemmin myös Roethlisbergerille, kun hän kesällä 1932 analysoi 522 haastattelua uudelleen. Siinä, missä Mayo odotti, että työntekijöiden henkilökohtainen tilanne korreloi voimakkaasti heidän tyytymättömyyteensä, Roethlisbergerin tuore analyysi kumosi Mayon oletuksen siitä, että työntekijöiden psykologinen tilanne olisi ollut tärkein tekijä määrittämään heidän asenteitaan työhön. Sen sijaan työntekijöiden henkilökohtaisen tilanteen korrelaatiokertoimet olivat hyvin matalat analyysissä. Ne työntekijät, jotka valittivat osastonsa johtamisesta, eivät valittaneet vastaavanlaisesti omasta henkilökohtaisesta elämästään. Roethlisbergerin analyysiä ei kuitenkaan julkaistu koskaan missään tutkimusraportissa tai teoksessa, eikä Mayo ottanut sitä huomioon kirjoituksissaan. (Cullen 1992: 238, Gillispie 1991: 139–140.)

Lukuisat tutkijat ovat nostaneet kriittisesti esille juuri Hawthorne-tutkimusten metodologian. Yleisiä kritiikin kohteita ovat olleet paitsi testiryhmän liian pieni otanta tulosten yleistämiseksi, myös muutokset kannustinjärjestelmässä ja tutkimuksen osallistujissa. (Rairdon 2008: 23.) Esimerkiksi Careyn (1967) mukaan otannan pienuus oli kriittinen puute tutkimuksissa sen ohella, ettei tutkijat muodostaneet satunnaisotantaa tai kontrolliryhmää:

vaikka molemmat puutteet (satunnaisotanta ja kontrolliryhmän käyttäminen) olisivat täyttyneet, tutkimuksilla olisi silti vähäinen tieteellinen arvo, koska viiden henkilön ryhmä on liian pieni tuottaakseen tilastollisesti päteviä tuloksia (Carey 1967: 416).

Niin ikään Argyle (1953) kritisoi pienen otannan lisäksi erityistä tutkimusasetelmaa, jossa otettiin kerralla käyttöön vain yksi muutos, jonka vaikutusta arvioitiin. Hän näki, että testijakson muuttujien suorien vaikutuksien ohella tuotannon kasvussa olisi tullut huomioida myös sopeutumisen hitaus ja kumulatiivisen väsymyksen helpottaminen. (Argyle 1953: 99, Rairdon 2008.)

Mayon rooli Hawthorne-tutkimusten tiedostus- ja suhdetoiminnan johtajana oli merkittävä osa hänen kontribuutiotaan. Tämä rooli oli selvästi nähtävissä paitsi myöhempien vuosien tutkimusta koskevassa julkaisusarjassa, myös itse tutkimuksen aikana, jolloin yleisönä oli pääasiassa WEC:n johtajat ja yrityksen ylin johto New Yorkissa. (Gillispie 1991: 171.) Mayo oli hyvin integroitunut yrityksen hierarkiaan, ja hän pystyi kontrolloimaan, mitä diskurssia tutkimuksesta kerrottiin.

Loppuvuodesta 1930 Mayo alkoi suojelemaan suuren laman alla teollisen tutkimuksen osastoa WEC:n sisäisiltä uhilta, kuten tutkimusbudjetin leikkaamiselta ja haastatteluohjelman supistamiselta. Mayo korosti, kuinka haastatteluohjelma oli välttämätön laajennus T-huoneen tieteelliselle seikkailulle. Mayo ylisti tutkimuksia yrityksen johdolle painottaen, kuinka työntekijöiden ohjaus vapaaseen ilmaisuun oli osoittanut paitsi tavanomaisesta johtamismallista vapautumisen merkityksen, myös henkilökohtaisten huolenaiheiden haitalliset vaikutukset tuottavuuteen sekä tuotannon muutokset, jotka liittyivät työntekijöiden elämään työpaikan ulkopuolella. Erityisesti haastatteluohjelman avulla oli mahdollista löytää ne päähänpintymät työntekijöiden huolista, jotka vääristävät heidän käsitystään työskentelyolosuhteista. Lisäksi haastattelijat lievensivät työntekijöiden huolten vaikutusta tuottavuuteen ja heidän moraaliinsa. (Trahair 1984: 248–249.)

Mayo laskelmoi, että saadakseen tutkimuksille Hawthornen ylimmän johdon täyden huomion ja tuen, hän tukeutui vanhaan aiheeseen – suureen teolliseen ongelmaan. Hän huomautti Hawthornen johdolle, ettei tehokkaan johtajan tule keskittyä vain tekniseen toteutukseen, vaan hänen tulee huomioida myös inhimillisten suhteiden kompleksisuus. WEC:n olisi siten jatkuvasti paitsi kehitettävä kaikkien johtajiensa osaamista Hawthorne-tutkimusten osoittamalla tavalla, myös rekrytoida, valita ja kouluttaa johtajiksi miehiä, joilla on harvinainen ja poikkeuksellinen kyky hallintoon. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 250, vrt. Mayo 1919a, 1933.)

Mayo sai vakuutettua yrityksen johdon tutkimuksen merkityksestä. Samoin Roethlisberger onnistui rauhoittamaan tutkijoita tulosten epävarmuudesta. Kuten Mayo ja Roethlisberger vakuuttivat, tieteelliselle tutkimukselle oli ominaista juuri sellaiset uudelleen muotoilut, joita Hawthornessa oli tapahtunut. Tietylnainen sekkavuus kuului asiaan. Sen sijaan Putnamille Mayo korosti 1930 toistuvasti ”tarvetta tehdä mittavia väitteitä, jotka tutkimus saisi ansaitsemansa huomion.” (muikaillen Mayo, viitattu Trahair 1984: 249, Gillispie 1991: 170–171.)

5.3 Mayo ja Hawthorne-tutkimusten laajennukset

Vaikka Mayo oli saanut viimein kauan kaipaamansa mahdollisuuden tutkia työntekijöitä Hawthornen teollisessa ympäristössä, hänelle kesti hetki ymmärtää, että hänellä oli käsillä asia, jota hän oli etsinyt koko elämänsä.

Olen tullut lopputulokseen, että olemme suuren teollisten menetelmien vallankumouksen edessä, mikä on luultavasti yhtä merkittävää ja kauaskantoinen kuin teollinen vallankumous 1700-luvun lopussa. Luulen todella, että työ on saavuttamassa tämän suuruuden – tai uhkaa tehdä niin pian. Haastatteluohjelman vaikutus, tuettuna rohkeudella, älykkyydellä ja energialla, on hämmästyttävä. (mukaillen Mayo 1930d, viitattu Trahair 1984: 234.)

Mayo ajatteli, että vaikka vallankumouksellisilla muutoksilla olisi ennemmin inhimillisiä kuin mekaanisia vaikutuksia teollisuuteen, niiden myötä organisaatiot käsittelesivät paremmin kuin koskaan ennen teollisen yhteiskunnan ongelmia, kehittäisivät työntekijöiden itsehallintaa ja vähentäisivät teollisuudessa vallitsevia irrationalaalisia ja tarpeettomia konflikteja (Trahair 1984: 234). Mayo ilmoitti kollegoilleen, että Hawthorne-tutkimusten ansiosta teollisuudessa tullaan aloittamaan uusi ja ennen näkemätön aktiivisen yhteistyön aikakausi, joka mahdollistaa lähes uskomattoman ihmisen kehittymisen (Stewart 2010, Trahair 1984).

Hawthorne-tutkimusten kehittymisen takasi Rockefeller-säätiö, joka kasvatti 1930 entisestään Mayon ja Hendersonin tukea. Sen ansiosta he pystyivät nimittämään uusia avustajia ja kohdistamaan tutkimusrahastoaan omien intressien kannalta merkityksellisiin projekteihin. Hawthorne-tutkimusten laajennusohjelma oli rinnastettavissa juuri Rockefeller-säätiön huomattavaan rahoituksen kasvattamiseen Harvardin tutkijoille. (Gillispie 1991: 123, ks. luku 5.2.2.2 supra.)

Siinä, missä Hawthornen johtajat olivat tyytyväisiä Harvardin osallistumiseen, he tulivat pian riippuvaisiksi Mayon vierailuista. Niistä tuli tilaisuuksia pohtia tutkimuksen suuntaa, keskustella ongelmista ja pitää konferensseja. (Gillispie 1991: 170.) Kuten useat nykypäivän johtamisgurut, Mayo pyrki antamaan niin johtajille, vaikutusvaltaiselle yleisölleen kuin tutkijoille motivaatiota ja inspiraatiota, mikä vaatii karismaa ja innokkuutta myös itse opettajalta. Karismaa Mayolla riitti, mutta hänen innokkuutensa loppui aina nopeasti. (Hoopes 2012: 151.)

Hawthorne-tutkimuksen asiakirjat osoittavat, että Mayo kirjasi vuonna 1929 projektissa vain viisi Hawthorne-käyntiä, joista jokainen kesti muutamasta päivästä viikkoon ja jotka keskittyivät pääosin haastatteluiden konsultointiin. Sen jälkeen Mayon innostus projektiin lopahti, ja hän vieraili Hawthornessa vain silloin, kun

se vaikutti aivan ehdottomalta. (Stewart 2010: 113.) Roethlisbergerin lisäksi Mayo lähetti tilalleen tehdasalueelle kesällä 1930 nuorempia kollegoitaan, kuten vähintään yhtä karismaattisen W. Lloyd Warnerin ja R. Meriamin (Hoopes 2012: 151).

Harvard-tutkijoiden vaikutus sekä haastattelu- että koulutusohjelman kehittymiseen oli selvästi voimakkaampi kuin mitä se oli ollut tutkimusten aluksi. Mayo ja hänen kollegansa nousivat yhdenvertaisiksi tutkijoiksi yrityksen tutkijoiden rinnalle, ja erityisesti Mayosta ja Roethlisbergeristä tuli keskeisiä toimijoita WEC:n poliittisessa ja sosiaalisessa hierarkiassa. (Gillispie 1991: 168.) Siinä, missä Mayo oli mahdollistanut Roethlisbergerin osallistumisen Hawthornessa päivittäiseen tutkimustoimintaan (Rairdon 2006: iii), Roethlisberger oli tärkeässä roolissa Mayon ajatusten välittämisessä yrityksen tutkijoille (Gillispie 1991: 128).

Roethlisbergerin ohella Harvardin tutkijoista myös Warner tuli olemaan läheisessä ja kauaskantoisessa yhteistyössä Hawthornen tutkijoiden kanssa. Juuri Warner liitti tutkimuksiin yhä vahvemmin antropologisen näkökulman, joka näyttäytyi haastatteluohjelman ohella eritoten uusissa kosketinkentän johdottamishuoneen tutkimuksissa, joissa tarkkailtiin työntekijöitä, heidän sosiaalisia suhteitansa sekä niiden keskinäisiä vaikutuksia. (Gillispie 1991: 85, Trahair 1984.)

Vaikka vuoden 1931 lopussa Hawthorne-tutkimusten ja Harvardin teollisen tutkimusosaston välinen suhde virallistettiin, Mayo oli varovainen Harvardin tutkijoiden roolista. Puheissaan ja kirjoituksissaan hän korosti aina, että Hawthornen tutkijat olivat tehneet tutkimukset. Myös Roethlisberger ymmärsi, että he näyttäytyivät ennemmin konsultteina kuin tutkimuksen johtajina. (Gillispie 1991: 169–170.) Koska Mayo otti työkseen kirjoittaa Hawthorne-tutkimuksista kirjan ja tehdä niiden löydökset tunnetuksi laajemmalle yleisölle, hän ei käynyt Hawthornessa enää yhtä säännöllisesti kuin ennen (Trahair 1984: 250–252). Sen sijaan Mayon kollegat Harvardista saivat harteilleen taakan Hawthornen johdon neuvomisesta.

Mayo koordinoi nuorten Harvard-tutkijoiden kontribuutiota vain löyhästi. Toisaalta se oli myös välttämätöntä, koska heidän pitkäaikaisimmat vierailunsa tehdasalueella olivat juuri silloin, kuin Mayo oli itse Euroopassa. Mayon löyhästä kontrollista tutkijoihinsa näytti kuitenkin aiheutuvan ongelmia. Esimerkiksi Roethlisberger huomasi Hawthornessa kesällä 1931, kuinka hänen ja Warnerin väliset näkemyserot olivat hämmentäneet Wrightia ja haastattelijoita. Roethlisbergerille itsellään oli vain epämääräinen käsitys Warnerin antropologisesta näkökulmasta. (Gillispie 1991: 170.) Mayo kirjoitti 1931 vaimolleen ennen kesäistä Euroopan matkaansa toivoen, ettei hänen poissaoloaan huomattaisi yhtä selvästi kuin edellisenä vuonna (Emt: 169, Hoopes 2012: 151, ks. luku 5.3.2.1 ja 5.3.2.2. *infra*).

5.3.1 Terapeuttisten johtajien koulutusohjelma

Mayon myötävaikutuksesta Hawthorne-tutkimusten painopiste oli muuttunut vuosille 1931–1932 siten, että tuottavuuden sijaan keskiössä oli *työntekijöiden henkilökohtainen kokonaistilanne* (Trahair 1984: 250). Mayon (1931a) teorian mukaisesti, kun haastatteluilta puuttui muodollinen rakenne, yksilöiden huolet ja refleksiiviset ajatteluprosessit ilmestyivät ja he pystyivät ilmaisemaan vääristyneitä, liioiteltuja ja kohtuuttomia emotionaalisia asenteitaan.

Mayo esitti, että myös johtajien asenteita olisi parempi tutkia haastatteluilla. Kun kesällä 1931 haastatteluohjelma oli hyvässä vauhdissa Mayon periaatteiden mukaisesti, Mayon avustajista Roethlisberger ja Lovekin lähetettiin Hawthorneen haastattelemaan johtajia ja esihenkilöitä. (Gillispie 1991: 147, Trahair 1984: 250.) Työ osoittautui kuitenkin odotettua suuremmaksi (ks. Osborne 1929: 44–47).

Mayon lähdettyä Eurooppaan ja jätettyään suojattinsa työskentelemään itsenäisesti, Roethlisbergerilla oli ensimmäinen todellinen tilaisuus todistaa kyvykkyytensä teollisena tutkijana. Lovekinin raportti osoittautui tylsäksi, mutta Roethlisberger oli sen sijaan ammattitaitoinen haastattelija, joka oli omaksunut perusteellisesti Mayon psykopatologisen näkemyksen. (Gillispie 1991: 147.) Palattuaan Harvardiin Roethlisberger raportoi tarkasti 253 esihenkilön haastatteluista. Näiden pohjalta hän esitti todisteita ja johtopäätöksiä esihenkilöiden päähänpinttymistä ja suhtautumisesta niin auktoriteettiin, toisiin esihenkilöihin, ylempiin johtajiin, yrityksen käytäntöihin kuin omaan tehtäväänsä. (Trahair 1984: 245.)

Mayon psykopatologista lähestymistapaa hyödyntäen Roethlisberger osoitti, että johtajilla oli lapsenomaisia ja primitiivisiä asenteita, jotka tähänastinen johtajien koulutusohjelma oli epäonnistunut muuttamaan. Esihenkilöiden tulisikin tiedostaa, kuinka he heijastavat henkilökohtaisia tarpeita johtamissuhteisiin. Kun he pystyisivät käsittelemään näitä selvemmin, yhteistyö yrityksen sisällä paranisi. Yrityksen tulisi siten lisätä esihenkilöiden itsetietoisuutta, jos he odottavat työnsuhteiden parantuvan. Roethlisbergerin raportti esitti Mayon ajatuksia mukaillen, että ihanteellisen esihenkilön tulisi olla eräänlainen psykiatri, joka kykenisi analysoimaan johtamissuhteiden subjektiivista puolta. (Gillispie 1991: 147–148.)

Vaikka yrityksen tutkijat olivat epävarmoja, mitä T-huoneen tulokset ja haastatteluohjelma olivat osoittaneet, heidät suostuteltiin esittelemään uusi lähestymistapa johtajien koulutusohjelmaan, jossa esihenkilöitä koulutettiin analysoimaan osastonsa kokonaistilannetta. Koulutusohjelman mukaisesti menestyvän esihenkilön nähtiin tarvitsevan koulutusta viimeaikaisimmasta ihmissuhteiden tieteellisestä tiedosta. Yhtiössä nähtiin, että johtamiskehityksen filosofia lepäsi ihmissuhteiden alalla, ja Hawthornen teollisen tutkimuksen osasto omaksui paljolti Mayon

tieteellisen ja psykopatologisen lähestymistavan. (Gillispie 1991: 148–149.) Siispä sen sijaan, että yhtiö olisi luopunut työntekijöiden emotionaalisesta vapautumisesta ja sen mukana tuomasta korkeammasta tuottavuudesta, se tarttui Mayon ehdotukseen; jokaisesta esihenkilöstä koulutettaisiin terapeutti. (Hoopes 2012: 151.)

Yrityksen koulutusmateriaalissa kehoitettiin pian, että esihenkilöiden tuli syyttämisen sijaan saada työntekijät analysoimaan tapauksia itse joko kysyen tai toistamalla heidän lausuntojaan. Esihenkilöiden tuli ymmärtää, että vapaa ilmaisu oli tärkeä osa emotionaalisen paineen lievittämisessä. (Gillispie 1991: 149, 151, Hoopes 2012: 151.) Toisin sanoen johtamisen valtasuhteet oli muutettava mahdollisuuksien mukaan terapeutin ja potilaan väliseksi suhteeksi, jossa valta verhoiltiin isälliseksi huoleksi.

5.3.1.1 Tutkimuksen vakiintuneet diskurssit

Mayo oli vakuuttunut, että juuri haastattelu olisi paras vastalääke teollisuuden ongelmiin. Työntekijöiden myönteinen suhtautuminen haastatteluohjelmaan ja toisaalta heidän parantunut moraalinsa työtään kohtaan osoitti, että työntekijät halusivat puhua ongelmistaan. Koska tätä väitettä oli kuitenkin vaikea todistaa haastattelijoiden keräämän aineiston pohjalta, Mayo kääntyi T-huoneen tulosten puoleen yksityiskohtaisempien todisteiden saamiseksi. (Gillispie 1991: 150–151.)

Niinpä tutkimuksen tulevista laajennuksista huolimatta juuri T-huoneen tapahtumien erityiset tulokset säilyivät sekä Hawthorne-tutkimusten että Mayon ajatusmaailmallisen vallankumouksen keskiössä. Mayon mukaan tuottavuuden ilmiöistä nousua releiden kokoamisessa voitiin selittää ainoastaan lähes mystisellä muutoksella ryhmän psykologiassa. Kuusi naista oli tullut T-huoneeseen tavallisina työntekijöinä, jotka olivat samalla tavalla psykologisesti häiriintyneitä kuin heidän pääsalissa releitä kasanneet kollegansa. Mayon tulkintojen mukaan ryhmän naiset olivat tutkimusten aikana kuitenkin sulautuneet orgaaniseksi kokonaisuudeksi. Saatuaan tunnustusta työstään sekä työnjohtajilta että toisiltaan he antoivat ilomielin projektille kaikkensa. (Mayo 1945, Stewart 2010: 115.)

Näin ollen työtehtäviin varsinaisesti liittymättömät ulkopuoliset tekijät, joista tärkein yksittäinen tekijä oli palkkakannustimien sijaan johtamismalli, loivat positiivisen ryhmähengen, joka vaikutti positiivisesti tuottavuuteen (Mayo 1930d, 1931b, Rairdon 2008: 69). Mayon (1933) mukaan T-huoneen ”ryhmä oli sopeutunut uuteen teolliseen ympäristöön, jossa heidän itsemääräämisoikeutensa ja sosiaalinen hyvinvointinsa asetettiin etusijalle, jolloin työ tapahtui ohessa” (mukaillen Mayo 1933: 73). Kuten Argyle (1953: 98) tiivistää, johtopäätöksen mukaan kohonnut

tuottavuus ei johtunut kokeellisista testijaksoista, palkkamuutoksista tai muista fyysisistä tekijöistä, vaan juuri sosiaalisista muutoksista.

Se, mitä todella tapahtui, oli että kuudesta yksittäisestä ihmisestä tuli joukkue, joka antautui kokeessa täysin ja spontaanisti yhteistyölle. Sen seurauksena he tunsivat paitsi osallistuvansa kokeeseen vapaaehtoisesti myös työskentelevänsä huomaamatta ja ilolla ilman ylhäältä tulevaa pakkoa tai alhaalta tulevia rajoituksia. (mukaillen Mayo 1945: 72.)

Mayon tulkintojen mukaan T-huoneen johtajat olivat onnistuneet luomaan keskiaikaisen ja hyvin integroituneen mikroyhteiskunnan, jossa jokainen yksilö ymmärsi ja vahvisti oman sosiaalisen merkityksensä tehden yhteistyötä yleisen edun vuoksi – ilman vähäistäkään painetta ylhäältä, saati alhaalta. Naisten työnteko oli vaivatonta ja se voitiin käsittää heidän itsemääräämisoikeutensa ja sosiaalisen hyvinvoinnin oheistuotteeksi. (Mayo 1933: 71.) T-huoneen kokemukset osoittivatkin uuden *humanistisen johtamisfilosofian keskeiset periaatteet* (Stewart 2010: 115):

1. onnellinen työntekijä on hyvä työntekijä
2. tie onnellisuuteen kulkee työntekijän psykologisen ja sosiaalisen tyydytyksen kautta aineellisten tarpeiden sijaan
3. organisaation epävirallinen ja ns. inhimillinen puoli – ml. organisaation kulttuuri ja arvot – ovat merkittävämpiä kuin organisaation muodollinen hierarkia.

Ohjaava periaate, jonka Mayo oli itse kokenut ja joka korostui T-huoneen tulkinnoissa, oli se, että yksilön mielenterveys vaihtelee sen mukaan, miten hänen huolenaiheensa ja tekonsa liittyvät yhteen. Kun yksilö päättää toimia itsesäälin sijaan, elämästä tulee parempaa ja työstä tulee tuottavampaa. (Trahair 1984: 234.)

Stewart (2010) havainnoi, että ilmeinen ero T-huoneen ja Mayon kirjoituksissaan idealisoiman primitiivisen yhteiskunnan välillä oli, että keskiaikainen yhteiskunta oli onnistuttu luomaan nykyaikaiseen ympäristöön. Mayon (1930c) mukaan siinä lepäsi tulevaisuuden toivo. Hawthorne-tutkimuksista saatu tieto antaisi tutkijoille ja johtajille mahdollisuuden hallita työn inhimillisiä puolia, jolloin idyllisten työpaikkojen luominen olisi rutiinia. Riittävien fysiologisten, psykologisten ja sosiaalisten tutkimusten avulla yhteiskunnalla ei olisi mitään pelättävää teollisuuden koneistuksessa. (Mayo 1930c: 173, Stewart 2010: 116.)

Mayo teki tutkimusten tulkinnoistaan entistä voimakkaampia liittämällä niihin tarttuvan kertomuksen tieteellisistä löydöksistä. Mayon kertomuksessa tutkijat olivat aluksi tarttuneet näkemykseen, että tietyt työskentely-ympäristön olosuhteet, kuten lepoajat, saattaisivat selittää tuottavuuden lisääntymistä. Testijakson

12 jälkeen Mayo ällistyi tutkijat kertomalle heille, että inhimilliset tekijät, erityisesti ryhmän psykopatologia, olivat paljon merkittävämpiä kuin työskentelyolosuhteet. Mayon versio testijakson tapahtumista oli kuin omenapuu Isaac Newtonille. Mayon nuoret Harvard-avustajat kuvasivat puolestaan tapahtunutta suureksi uudeksi valaistumiseksi. (Stewart 2010: 116, ks. Roethlisberger 1941: 15.)

Kuten Stewart (2010) huomauttaa, Mayon kertoma kaunis tarina T-huoneen lumotusta elämästä epäilemättä korosti tärkeitä näkemyksiä ihmisten käyttäytymisestä. Mayon taakkana kuitenkin oli, että hän loi todellisista tapahtumista ja risti-riitaisista todisteista tarinan, jota hän esitti *yksiselitteisenä tieteellisenä tulkin-tana*. Kuten kriittiset tutkijat ovat huomauttaneet, tuottavuuden kasvua selitettäessä olisi tullut huomioida myös muut tekijät, kuten reletyyppien rajoittaminen, naisten harjaantuminen ja vaikutus, joka syntyy tulosten pelkistämisestä tilastolliseen muotoon. Mayon keinona oli sivuuttaa kaikki vaihtoehtoiset selitykset jättäen ne huomiotta. (Stewart 2010: 116, ks. Kompier 2006.)

Kahden T-huoneen naisen korvaamisen dynaamisemmalla kaksikolla olisi luullut olleen vaikeammin sivuutettava seikka jopa Mayolle. Kolmasosa kokonaistuottavuuden kasvusta tapahtui nimittäin heti naisten vaihdosten jälkeen, toinen kolmasosa kasvusta pian tämän jälkeen (ks. taulukko 12). Mayo kuitenkin pyrki häivyttämään tämän seikan historiasta. (Stewart 2010: 117.) Ensimmäisessä kirjassaan Mayo (1933: 46) totesi vain ohimennen, että kaksi naista putosi kokeista. Toisessa kirjassaan Mayo (1945: 62) toteaa sitä vastoin, että naiset vetäytyivät pois. Sen sijaan Mayo (1933: 69) vakuutti, ettei missään vaiheessa koko tutkimuksen aikana työntekijöihin kohdistunut painostusta. Ei edes silloin, kun kaksi naista erotettiin tuottamattomuuden takia, ja tilalle otettiin korkeamman tuottavuuden omaavia kasaajia. (Stewart 2010: 117, ks. Mayo 1933, 1945.)

Myös työntekijöiden haastatteludata oli helposti ohitettavissa, koska työntekijöillä ei ollut Mayon analyysissä kykyä havainnoida, saati ymmärtää, omia työskentelyolosuhteitaan (Mayo 1945: 78). Tässä suhteessa haastatteluohjelma todisti Mayon mukaan, että melkein kaikki työntekijät kärsivät mielenterveysongelmista, jotka ilmenivät irrationaalisena valituksena. Niinpä valitukset voitiin jättää huomiotta irrationaalisina rakennelmina. Sen sijaan mm. vihamielisyyden johtajia kohtaan voitiin katsoa sisältävän aina jonkin vääristymän, jolloin sillä on vain mitätön arvo johtamista koskevana kritiikkinä. (Gillispie 1991: 150, Mayo 1933, 1945.)

Mayo osoitti tuotannon parantuneen suurimmilta osin sen takia, että normaali johtaminen oli korvattu terapeuttisella johtamistyyllillä – *jatkuvalla haastattelulla*. Siinä, missä se mahdollisti ennennäkemättömän yhteistyön aikakauden, esihenkilöiden koulutuksen tuli keskittyä haastattelutaitojen kehittämiseen. (Gillispie 1991: 150–151.) Mayon mukaan T-huoneessa oli onnistuttu luomaan

työskentelyä tukeva ympäristö, koska johtajat olivat aidosti kiinnostuneita alaisistaan. Tämä johtamisella luotu henki jatkui hänen mukaansa koko testien ajan eivätkä naiset kokeneet lainkaan paineita tuottavuudesta. Ryhmästä muotoutui sosiaalinen yksikkö, mitä havainnollistaa naisten ystävyys myös työpaikan ulkopuolella. (Mayo 1933, Rairdon 2008: 69.) Niinpä T-huoneen tutkimukset, työntekijöiden kliiniset tapaukset ja haastattelu- ja esihenkilökoulutusohjelma kertoivat kaikki psykopatologisen lähestymistavan ilosanomaa teollisuuden työsuhteissa.

Uusi johtamisen visio säilyi kuitenkin pitkään vain teoreettisena rajoittuen Hawthornen teolliseen tutkimusosastoon. Lisäksi myös esihenkilöiden koulutus loppui laman pahetessa. Lama lopulta ratkaisi ongelman koulutettujen esihenkilöiden puutteesta, kun työvoimaa leikattiin. (Gillispie 1991: 149.) Vaikka terapeuttien johtajien koulutus loppui tähän WEC:ssa, merkittävää on, että se sai vahvan aseman tulevaisuuden johtajien koulutuksessa Harvardissa (Khurana 2007).

5.3.2 T-huoneen kontrollitestit vs. Mayon diskurssi

Hawthornen virallisen diskurssin hallitsemiseksi Mayolle ilmeni pian suuria ongelmia. Hawthornen tutkijat aloittivat Mayon poissaolojen aikana varovaisia kokeiluja huomatessaan, ettei T-huoneen tutkimukset tarjonneet lopullisia vastauksia (Stewart 2010: 117). Tuotannon kasvun pitkää nousutrendiä ei voitu selittää pelkästään työolojen, kuten lepotaukojen ja lyhyempien työtuntien, muutoksella. Ilman kontrolliryhmää paikkansapitävien johtopäätösten tekeminen tutkimusdatasta ei ollut mahdollista. (Roethlisberger & Dickson 1939: 86, Wrege 1961: 557.) Niinpä kontrolliryhmätestit T-huoneen tutkimuksille aloitettiin syksyllä 1928 (Argyle 1953: 101–102, Roethlisberger & Dickson 1939: 129–138).

Vuoteen 1929 mennessä tutkijat olivat näin laajentaneet tutkimuksia konekirjoittamisen, ankkureiden suoristamisen (eng. armature straighten), kiilteenjakamisen (eng. mica splitting) ja toisen releen kokoamisryhmän tutkimuksiin (Gillispie 1991: 82–83). Näistä kahden jälkimmäisen oli tarkoitus valaista T-huoneen tuloksia. Niissä testattiin oletusta, että taloudelliset kannustimet olisivat olleet selittävä tekijä T-huoneessa. (Emt: 82–83, Lee 1980: 46, Stewart 2010: 117.)

5.3.2.1 Toisen releenkokoamisryhmän testihuone

Vuoden 1928 lokakuussa osaston esihenkilö valitsi toiset viisi henkilöä toiseen releenkokoamisryhmään (eng. Second Relay Assembly Group) testatakseen palkkakanustimien vaikutusta tuottavuuteen. Ryhmälle osoitettiin täsmälleen vastaava kompensatiojärjestely kuin T-huoneen testiryhmälle, mutta mitään muita

muutoksia ei tehty. Sen sijaan työntekijät jäivät työskentelemään pääsalin yhteyteen ilman muutoksia valvonnassa, aikatauluissa, saati muissa työskentelyolosuhteissa. (Stewart 2010: 117, Roethlisberger & Dickson 1939: 129–134, 576–577.)

Testien alettua ryhmän tuottavuus nousi heti ensimmäisellä viikolla 13,8 % pysyen korkealla tasolla seuraavien yhdeksän viikon ajan. Niinpä tutkijat pääsivät samoihin tuloksiin kokonaistuotannossa ja tuottavuuden kasvussa kuin T-huoneessa ennen henkilöstömuutoksia (ks. taulukko 12). Maksamalla työntekijöille enemmän, heidän tuottavuuteensa nousi yhtä paljon kuin se oli aluksi noussut T-huoneessa. Pääsalin muut työntekijät kuulivat kuitenkin toisen ryhmän etuoikeuttavasta sopimuksesta ja tunnelma muuttui pahaksi (ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 133). Tutkijat lopettivat erityisen palkkausjärjestelyn kiireesti, minkä vuoksi tuottavuus laski heti 16 %. (Gillispie 1991: 83, 88, Lee 1980: 46, 53, Stewart 2010: 117.)

Ulkopuolisen tarkkailijan olisi helppo nähdä rinnakkaistestin todistaneen Hawthorne-tutkimusten kannalta valitettavan johtopäätöksen, että työntekijöille tärkeintä oli ollut raha eikä erityinen T-huoneen tunnelma (Stewart 2010: 218). Palkkauksen vaikutus saattoi olla alkuperäisessä testihuoneessa vieläkin suurempi, kun työntekijät huomasivat, ettei yritys laske kappalehintoja tai palkkoja niin kuin se tekisi normaalisti, vaikka tuottavuus olisi noussut kuinka korkealle (Gillispie 1991: 83). Sekä Mayo että Homans jättivät tämän kontrollitestin tulokset huomiotta omissa selonteoissaan (Lee 1980: 46, ks. Homans 1941).

Mayon uudelleentulkinta oli, että toinen releiden kokoonpanotesti oli pilattu erityiskorvausta saavien työntekijöiden ja pääsalin muiden työntekijöiden välillä valitsevalla patologisella epäsovulla (Roethlisberger & Dickson 1939: 576–577).

Operaattoreita ei eroteltu erilliseen huoneeseen, vaan he pysyivät tavallisessa osastossa. Heidän piti olla ”ryhmä” vain nimellisesti. Tarkempi tarkastelu toi kuitenkin esiin uuden elementin, jota ei pidetty tuolloin tärkeänä... tutkijat epäonnistuivat ottamaan huomioon kilpailuhengen, joka vallitsi tavallisella osastolla releiden kokoonpanotestihuoneen operaattoreita kohtaan. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 576–577.)

Mayo näki, että tuottavuuden väliaikainen lisääntyminen oli siten vain sosiaalisen neuroosin tunnusmerkki, epäterveellinen kilpaileva paranoia, joka osoitti jälleen kerran ilmapiirin merkityksen työpaikoilla (Stewart 2010: 218). Näin ollen testi onnistui paljastamaan vain monimutkaisemman sosiaalisen tilanteen (Roethlisberger & Dickson 1939: 577). Mayon kouluttamat avustajat alkoivat pian hokea väitettä, jonka mukaan toinen testi vahvisti ensimmäisen löydöksiä (Stewart 2010: 218). Tämä monimutkainen sosiaalinen tilanne oli kuitenkin tunnistettu jo aikaisemmissa valaisutesteissä (Wrege 1961: 490–492, 545).

Mayon mukaan myös se jätettiin huomiotta, että alkuperäisen T-huoneen ryhmän ja toisen testiryhmän välille voisi syntyä kilpailuasetelma. Tutkijat uskoivat, ettei testiryhmien välillä voinut olla lainkaan yhteyttä, koska ne sijaitsivat eri osastojen yhteydessä. He eivät kuitenkaan huomioineet, että tarjoileva operaattori vieraili tavallisella osastolla melko usein. Historiatallenteet osoittavat, että toinen testiryhmä oli hyvin kiinnostunut alkuperäisen testiryhmän tuottavuudesta, josta he saivat tietoa tarjoilevalta operaattorilta. Tämän ansiosta he olisivat lisänneet tuotantoa kilpailuhengessä. (Roethlisberger & Dickson 1939: 134, Wrege 1961: 545.)

Argyle (1953: 102) huomauttaa, ettei minkäänlaista perustetta henkilöiden valintamenettelyyn taaskaan osoitettu. Tätä indikoi, että kahden ryhmän välillä oli suuria eroja. Roethlisberger ja Dickson (1939: 129) paljastavat, ettei testiryhmän henkilöitä valitessa otettu huomioon tehokkuuden jakaumaa. Testiryhmien huolellisella valinnalla tutkimustuloksista olisi kuitenkin voitu löytää yhtäläisyyksiä (Argyle 1953: 102). Joka tapauksessa toisen reletestiryhmän tutkimuksen voitiin nähdä epäonnistuneen eikä se pystynyt kumoamaan Mayon kertomaa virallista diskurssia, vaikka se osoitti selvästi erityisen maksujärjestelmän merkityksen.

5.3.2.2 Kiilteenjakajien testihuone

Hawthornen tutkijat jatkoivat tutkimuksia järjestämällä uuden kontrollitestin, johon osallistui tällä kertaa ryhmä työntekijöitä, jotka olivat erikoistuneet eristeinä käytetyn kiillekiven erotteluun. Työ oli yksi parhaiten palkatuimmista ja halutuimmista töistä Hawthornen naisten keskuudessa, joskin se oli myös paljon vaativampaa kuin releiden kasaaminen. (Gillispie 1991: 82, Stewart 2010: 118.)

Myös kiilteenjakajien testihuoneessa oli tarkoitus toistaa T-huoneen testit pyrkien toisintamaan sen tulokset (Rairdon 2008: 61). Uudelle viiden naisen ryhmälle järjestettiin identtiset olosuhteet T-huoneessa työskennelleiden naisten kanssa ml. erillinen valvonta, poikkeavat työajat ja lepotauot. Heille ei kuitenkaan tarjottu vastaavanlaista *erityistä palkkajärjestelmää*, vaan he työskentelivät vakioidulla palkkausjärjestelyllä. (Gillispie 1991: 82–83, Lee 1980: 47, Stewart 2010: 118.)

Uuden testihuoneen tutkimusten aluksi naisten tuottavuus mitattiin heidän tietämättään pääsalissa. Tätä seurasi kahdeksanviikkoinen testijakso 1, jossa naisten tuottavuuden mittaamista jatkettiin pääsalissa. Siitä edettiin viisiviikkoiseen testijaksoon 2, jossa naiset siirrettiin erilliseen testihuoneeseen. Kolmekymmentäviikkoisessa testijaksossa 3 otettiin käyttöön kaksi kymmenen minuutin taukoa, jotka säilyvät testijakson loppuun asti. Yksitoistaviikkoisessa testijaksossa 4 naisten työviikko muutettiin 48-tuntiseksi, ja testijaksossa 5 naisten työviikko muutettiin 40-tuntiseksi neljän kuukauden ajaksi. (Mayo 1933: 79–80.)

Vuoden 1928 lopusta maaliskuuhun 1931 jatkuneen testin tulokset olivat aluksi lupaavia. Vaikka naisten tuottavuus laski ensin, kuten se oli tehnyt alkuperäisessäkin testihuoneessa (ks. taulukko 12), vuoden 1929 syksyyn mennessä tuntikohtainen tuottavuus oli noussut 15,6 % perustason yläpuolelle. Siispä jos puolet alkupe-
räisen T-huoneen tuottavuuden noususta olisi johtunut palkkauksesta, toinen puoli olisi voinut johtua muista tekijöistä. Todellisuudessa tuottavuuden parantuminen oli vain harhakuva, jonka Mayon tutkijatiimi oli onnistunut luomaan. (Gillispie 1991: 83, Lee 1980: 47, 53, Stewart 2010: 118, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 134–160.) Kuten Carey (1967) osoittaa, alun alkaen tuottavuuden kasvun osoittaminen uudessa testihuoneessa vaati huomattavaa kekseliäisyyttä:

Jokaisen naisen tuotantoluvut osoittavat jatkuvaa ja huomattavaa vaihtelua koko tutkimuksen ajan. Saadakseen jokaiselle naiselle väitetyin prosentuaalisen kasvun, tutkijat valitsivat kunkin naisen huipputuloksen testijakson ajalta ja mittasivat tuotannon kasvua testijakson alusta tähän huippulukemaan. Nämä huippulukemat esiintyivät kuitenkin eri päivinä eri naisilla. Ei siis ollut yhtenäistä jaksoa, jonka aikana ryhmän naiset olisivat saavuttaneet väitetyin 15 % keskimääräisen kasvun. (Carey 1967: 268.)

Näin ollen testin edetessä tämä tilastollinen harha kuivui kasaan. Vuoden 1929 maaliskuuhun mennessä tuottavuus oli vain hieman perustason yläpuolella. Tutkijat olivat hämillään. (Gillispie 1991: 83, Lee 1980: 47, Stewart 2010: 118, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 134–160.) Koska tutkimukset vahvistivat jälleen erityisen palkkausjärjestelmän merkityksen, Mayo päätti sivuuttaa testin tulokset.

Mayo kuitenkin onnistui kääntämään nämäkin tutkimukset lopulta tukemaan omaa diskurssiaan. Hänen mukaansa kiilteenjakajien parissa tehdyt tutkimukset tukivat pääosin T-huoneen tutkimustuloksia ja tulkintoja lempeämmän johtamisen vaikutuksista (Mayo 1933: 81). Mayo korosti erityisesti kokonaistilanteen merkitystä osoittaen, kuinka ulkopuoliset haitat vaikuttivat yksilöiden työtulokseen ja värjäsivät heidän mielipiteitään työstä. Erityisesti kahdella naisella oli ollut testien aikana epäsäännöllinen tuotantohistoria. Naisten haastattelut vuosina 1930 ja 1931 paljastivat Mayolle, että naisten ongelmat juontuivat heidän epätyytyttävän sosiaalisen elämän aiheuttamasta pakkomielleisyydestä. (Gillispie 1991: 150, Mayo 1933, Rairdon 2008: 62–63.)

18-vuotiaan naisen tapauksessa hänen tuottavuutensa muuttui selvästi tutkimuksen aikana. Ensimmäisen 23 viikon ajan naisen tuottavuus oli epäsäännöllistä, koska hänen keskittymistään häiritsi kotiasioista valittaminen. Hänen äitinsä kohdella naista huonosti ja vei kaikki hänen ansionsa. Toisen testijakson aikana nainen sai sympatiaa muulta testiryhmältä ja kolmannen testijakson aikana nainen ymmärsi tienaavansa riittävästi rahaa voidakseen muuttaa pois kotoa. Hänen

tuottavuutensa parani heti merkittävästi, mikä oli Mayolle dramaattinen esi-merkki siitä, kuinka työpaikan ulkopuoliset olosuhteet voivat vaikuttaa tuotantoon. Mayon mukaan naisen suorituskyvyn muutos johtui sosiaalisen ympäristön ja henkilökohtaisen kokonaistilanteensa muutoksesta. (Gillispie 1991: 150, Mayo 1933, Rairdon 2008: 62–63.)

Mayo (1933) tunnisti kiilteenjakajien testihuoneesta myös toisen tapauksen, joka tuki hänen tulkintaansa väsymyksen ja pakkomielteisen ajattelun yhteydestä. Tutkimuksen aikana yksi naisista arvosteli yhtiön politiikkaa ja halusi lopettaa testin. Naisen fysiologiset tutkimuksensa kuitenkin paljastivat, että hän kärsi vakavasta anemiasta. Asianmukaista hoitoa saatuaan nainen parani ja kielsi aiemmin esittämänsä kritiikin yritystä kohtaan. Sen sijaan hän kertoi, että esittäessään kritiikkiä hän oli kärsinyt väsymyksestä. (Mayo 1933, Rairdon 2008: 63.)

5.3.2.3 Kontrollitestien tulokset ja laman vaikutus

Kaksi uutta tutkimusta eivät siten selventäneet T-huoneen tuloksia. Toinen releiden kokoonpanotesti osoitti tutkijoiden väheksymän maksujärjestelmän merkityksen, kun taas kiilteen halkaisutesti heikensi väitettä, jonka mukaan T-huoneen erityinen ilmapiiri ja lempeämpi johtamistyyli olisivat olleet merkittäviä tekijöitä tuottavuuden lisäämisessä. (Gillispie 1991: 83–84.) Mayo onnistui torjumaan nämä epäedulliset diskurssit ja löysi sen sijaan kahden kiilletestihuoneen naisen käytöksestä jopa todisteen sopeutumattomuuden teoriaansa (ks. Mayo 1933).

Vaikka Hawthornen ja Harvardin yhteistyö toimi sujuvasti, lama päätti suuret tutkimusohjelmat. Haastattelu- ja koulutusohjelma päättyi vuoden 1930 lopulla ja kiillekiven halkaisutesti ontui vuoden 1931 maaliskuuhun. Oikeastaan ohjelmien hajoaminen mahdollisti Hawthorne-tutkimusten kehittymisen, sillä laajojen tutkimusten vastuut loppuivat ja tutkijat pystyivät ohjaamaan tutkimuksia uuteen suuntaan. (Gillispie 1991: 151.)

Käynnissä olleista tutkimuksista vain T-huoneen tutkimukset jatkuivat. Sen kustannukset olivat maltillisemmat kuin muiden tutkimusohjelmien ja toisaalta T-huoneen naisilla oli myös riittävästi ikää lomautusten välttämiseksi. Voidaan kuitenkin nähdä, että niiden sallittiin jatkua ennen kaikkea T-huoneen symbolisen merkityksen takia. Todellisuudessa T-huoneen tutkimus oli varsin rutinoitunutta ja uudet testijaksot määräytyivät tutkimusintressien sijaan lähinnä työtuntien vähentämisen perusteella. (ks. taulukko 11). (Gillispie 1991: 153.)

T-huoneen tutkimusdatan analysoimiseksi ja erityyppisen tutkimusdatan tuottamiseksi oli kuitenkin vain satunnaisia yrityksiä. Näihinkin harvoihin yrityksiin

sysäys tuli T-huoneen ulkopuolelta, kun tutkijat pyrkivät soveltamaan tutkimus-tekniikoita, jotka oli kehitetty Hawthorne-tutkimusten muissa testeissä. Vuosina 1931 ja 1932 tutkijat yrittivät vielä elvyttää myös T-huoneen tutkimuksia ottamalla käyttöön työntekijöiden antropologisen havainnoinnin. (Gillispie 1991: 84.)

Hawthorne-tutkimuksia tarkasteltaessa ei voida sivuuttaa 1930-luvulla kärjistyneen Suuren laman vaikutuksia. Vuonna 1929 pahentuneen talouskriisin vaikutukset ulottuivat pian kaikkialle Yhdysvaltoihin ja ympäri maailmaa. Kolmessa vuodessa työttömien määrä oli noussut Yhdysvalloissa puolestatoista miljoonasta 13 miljoonaan, joka oli jopa neljäsosa koko maan työvoimasta. (Bracher 2021, ks. myös Henriksson 2021: 559–565). Laman vaikutusta ei voida sivuuttaa myöskään T-huoneen tutkimustuloksissa. Kun laman kurimus levittäytyi koko maahan ja yhä useammat jäivät työttömiksi, T-huoneen naisilla oli vahvat intressit ylläpitää tutkimuksen jatkumista ja kohonnutta tulotasoaan.

5.3.3 Tutkimusten antropologiset laajennukset

Haastatteluohjelman nähtiin paljastaneen tutkijoille todenmukaisuuksia tiettyjen ryhmien käyttäytymisestä, jonka tarkoituksena oli usein suojautua ryhmien hyvinvointia uhkaavilta käytännöiltä. Tämä ilmiö käsitettiin pian sosiaaliseksi organisaatioksi, ts. työyhteisöksi, jonka muodostumista ja luonnetta tutkijat päättivät tarkastella laaja-alaisemmin. Tämä johti Hawthorne-tutkimusten antropologisiin laajennuksiin. (Schwartzman 2011: 7–8.)

Lamasta huolimatta Hawthornen teollisella tutkimusosastolla oli edelleen yrityksen ylimmän johdon poliittinen ja taloudellinen tuki. Osaltaan tästä voitiin kiittää Mayoaa, joka vakuutti yrityksen New Yorkin johtajat tutkimuksen tärkeydestä. Ylimmän johdon tuki oli merkittävä, kun tutkimuksen jatkamisen arvoa kyseenalaistettiin samalla, kun muiden osastojen henkilöstöä jouduttiin lomauttamaan. Tosin myös tutkimusosasto koki laman takia merkittävän henkilöstön uudelleenjärjestelyn ja leikkauksen, kun Mayon kanssa tiiviisti yhteistyössä olleiden haastattelu- ja koulutusosastojen henkilökuntaa vähennettiin. (Gillispie 1991: 153.)

Hawthornen teollisen tutkimusosaston ydinryhmäksi oli muodostunut erityisesti Putnam, Wright ja Dickson, jotka olivat kaikki nuoria ja kunnianhimoisia. He työskentelivät suoraan WEC:n henkilöstöjohtajan alaisuudessa ja pyrkivät etsimään ideoita ja tekniikoita, jotka voisivat edistää paitsi heidän uraansa myös henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksessä. He olivat olleet erityisen vastaanottavaisia Mayon ja hänen Harvard-kollegoidensa ajatuksille. Vallinneessa muutospaineessa he pyrkivät säilyttämään asemansa. (Gillispie 1991: 154.)

Dickson näki, että intensiivisemmin toteutettuna haastatteluilla olisi enemmän annettavaa ongelmien ratkaisemiseksi, kuin mitä ne antoivat nyt työntekijöiden terapeuttisena välineenä. Dicksonin ajatuksena oli keskittää tutkijoiden resurssit yhteen testihuoneeseen, jossa voitaisiin tutkia niin tuotannon, työntekijöiden asenteiden, fyysisen työskentely-ympäristön kuin sosiaalisten suhteiden kehitystä. Dickson ja Wright uskoivat, että he pystyisivät toteuttamaan kaavailemansa tutkimuksen sosiaalisen analyysin luottaen paitsi kokemukseensa myös Mayon ja hänen kollegoidensa apuun. Erityisen arvokkaaksi heille osoittautui tuki W. Lloyd Warnerilta, joka oli yksi ensimmäisistä antropologeista, jotka sovelsivat antropologiaa moderniin yhteiskuntaan. (Cullen 1992: 239, Gillispie 1991: 154.)

Myös Mayon intresseissä oli ollut sopivan tilaisuuden tullen esitellä Hawthornessa antropologisia tutkimusmenetelmiä, jotka tukivat Mayon vaatimusta työntekijän kokonaistilanteen ymmärtämisestä ennen käytäntöjen muuttamista. Tätä lähestymistapaa tuki Mayon ystävyys Bronislaw Malinowskin kanssa ja Mayon kiinnostus Radcliffe-Brownin teoksiin. (Cullen 1992: 239, ks. esim. Radcliffe-Brown 1922.) Jo vuonna 1925 Mayo mietti kirjeessään Charles Merriamille:

Mitä voisikaan tapahtua, jos joku ottaisi nuoren antropologin tutkimasta Tyynenvaltameren saarikulttuuria ja asettaisi hänet nykyaikaiseen kaupunkiin ohjeistaen hänet noudattamaan samanlaista antropologista menetelmää (mukaillen Mayo, viitattu Cullen 1992: 239).

Kuusi vuotta myöhemmin Mayon idealle tarjoutui mahdollisuus. Kiinnostuen mahdollisuudesta, että Lloyd Warner voisi hyödyntää antropologista koulutustaan teollisen tutkimusosaston tukemiseen, Mayo lähetti hänet Hawthorneen. (Cullen 1992: 239–240, Gillispie 1991: 155–156.)

Mahdollisuus Hawthornen yhteisön täysiaikaiseen tutkimukseen kuitenkin hylättiin. Sen sijaan Warner aloitti, pääosin Rockefeller-säätiön tukemana, kuuluisaksi muodostuneet tutkimuksensa Newburyportissa Connecticutissa. *Yankee City* -sarjana tunnetut tutkimukset vakiinnuttivat Warnerin mainetta kyvykkäänä antropologina. Oman tutkimuksen ohella Warner jatkoi työskentelyä osa-aikaisesti myös Hawthornessa ja hän kiinnostui tehtaan sisäisestä tutkimuksesta – sekä erityisesti Dicksonin esittämästä uudesta testihuoneesta. (Cullen 1992: 240, Gillispie 1991: 155–156, ks. myös Cubbon 1969: 127.)

Warner korosti Dicksonille yksittäisen työntekijän tutkimisen sijaan tutkimusta, joka kohdistui paitsi testihuoneen sosiaalisiin ja keskinäisiin suhteisiin, myös testiryhmän ja tehtaan muiden ryhmien suhteisiin. Warnerin mukaan se oli mahdollista tukeutumalla antropologisiin tekniikoihin ja yhdistämällä haastatteluihin testihuoneen tarkka havainnointi. Warnerin ehdotus oli ristiriidassa Mayon

psykopatologiseen lähestymistapaan. Warnerin mukaan tutkimuksen tuli pyrkiä tunnistamaan sekä ryhmän sisäiset että ryhmien väliset solidaariset ja erottavat piirteet osana yhteiskunnallista rakennetta. Mayo puolestaan korosti yksilön sopeutumista vallitsevaan sosiaaliseen ympäristöön. (Gillispie 1991: 156–157.)

Mayon ja Warnerin tutkimusmenetelmien ja tulkitsemistapojen erot tulivat esille tulevia testejä hahmoteltaessa. Mayon läheisimmistä avustajista Roethlisberger puolusti Mayon näkemyksiä ja esitti huolensa suunnasta, johon Dickson ja Warner olivat viemässä tutkimusta. Roethlisberger kyseenalaisti, että haastatteleamalla voitaisiin selvittää tosiasioita työntekijöistä. Tukeutuen Mayon näkemyksiin Roethlisberger korosti, että haastattelut pystyivät paljastamaan tosiasioiden sijaan vain yksittäisten työntekijöiden psykologista sopeutumista. (Gillispie 1991: 157.)

Warner oli kuitenkin eri mieltä ja puolusti näkemyksiään Dicksonille, joka suhtautui kollegoidensa kanssa vastaanottavaisesti Warnerin kenttätutkimukselliseen lähestymistapaan (Gillispie 1991: 157). Siirtyminen työpaikan sosiaaliantropologiseen analyysiin tapahtui siten pääosin Warnerin ohjeistuksessa, mikä muutti tutkimuksen painopistettä yksittäisten työntekijöiden kliinisestä tutkimuksesta työntekijöiden sosiaalisten suhteiden analyysiin (Cullen 1992: 240). Antropologisilla menetelmillä ja teorioilla oli sen myötä keskeinen rooli tutkimuksissa, ja ne tarjosivat osaltaan tutkimusten huomiota herättävimpiä tuloksia (Schwartzman 2011).

5.3.3.1 Kosketinkentän johdottamisen testihuone

Mayon pitkät poissaolot näyttivät maksavan hänelle koko tutkimusten hallinnan, kun hänen tietämättään William Dickson päätti perustaa uuden testihuoneen, jossa yhdistettäisiin työntekijöiden antropologinen havainnointi ja heidän haastattelunsa (Hoopes 2012: 152). Juuri kun haastatteluohjelma oli loppumassa, aloitettiin 13.11.1931 tutkimukset kosketinkentän johdottamisen (eng. bank wiring) testihuoneessa (Schwartzman 2011).

Jo aikaisemman tutkimusohjelman perusteella haastattelu nähtiin hyödyllisenä tutkimusmenetelmänä työntekijöiden asenteiden selvittämiseksi. Siinä, missä resurssit olivat aikaisemmin levittäytyneet koko tehdasalueelle, niiden keskittämällä voitiin tutkia pienempiä työntekijöiden ryhmiä intensiivisemmin. Teollisen tutkimusosaston tutkijat keskittyivät siten perustamaan kosketinkentän johdottamisen testihuonetta, jossa työntekijöitä voitaisiin havainnoida huolellisesti ja haastatella säännöllisesti. Muut tutkimusohjelmat mukautettiin testiin siten, että tarkkailijan roolista tuli paljon tiukempi kuin T-huoneessa ja työntekijöiden tarkkailua tehostettiin toistuvilla haastatteluilla. (Gillispie 1991: 142–143.)

Toisin kuin alkuperäisessä T-huoneessa, uuden testiryhmän kohtelu ei eronnut tehdasalueen muiden työntekijöiden kohtelusta. Ainut ero työskentelyolosuhteissa oli koulutetun havainnoitsijan ja esihenkilön jatkuva läsnäolo. Hawthornen johdossa testin nähtiin mahdollistavan sosiaalisten suhteiden vaikutuksen arvioimisen työpaikalla ilman erityistä palkkauserustetta. (Cullen 1992: 238.)

Kosketinkentän johdottamisen testihuone toi merkittäviä muutoksia kokeelliseen lähestymistapaan. T-huoneessa ja sen kontrolliryhmätesteissä jokaisessa testijaksossa esiteltiin yksi muuttuja ja tarkkailtiin sen vaikutusta tuottavuuteen. Sen sijaan Dicksonin uudessa testihuoneessa näkökulma kohdistui testiryhmän epävirallisen sosiaalisen rakenteen merkitykseen ja sosiaalisten suhteiden vaikutukseen testihuoneessa. Warner olikin tunnistanut, että työntekijöillä on kollektiivinen etu, joka on ristiriidassa johdon kanssa. (Gillispie 1991: 152.)

Warner, joka oli sekä Radcliffe-Brownin että Malinowskin oppilas, oli juuri palannut antropologisen kenttätutkimuksen parista Australiasta. Hän oli myös hyvin kiinnostunut kehittämään käytäntöjä, jotka hyödynsivät antropologiaa nykyaikaisten yhteiskuntien tutkimiseen. Warner toi esille, että tutkiessaan perheitä antropologit kiinnittävät huomiota enemmän jäsenten välisiin suhteisiin kuin itse yksilöihin. Siksi Warner ehdotti, että testiryhmää voitaisiin tarkastella eräänlaisena pienyhteiskunnan tyyppinä, jolloin sen tarkkailuun soveltuisi antropologisen kenttätutkimuksen havainnointitekniikka sellaisenaan. (Schwartzman 2011: 8–9, Trahair 1984: 246–245.)

Warnerin mukaan juuri sisäiset ja ulkoiset suhteet olivat keskeisiä ryhmätutkimuksen ymmärtämisessä. Warner ehdotti, että Dickson tutkisi yksilöiden välistä vastakkainasettelua ja solidaarisuutta sekä sitä, kuinka suhteet tasapainottuvat ja organisoituvat. Warner uskoi, että jos tutkittavien ryhmien koheesiota lähestyttäisiin tästä näkökulmasta, se auttaisi selittämään työryhmien käyttäytymistä. (Trahair 1984: 246.) Keskeisin asia, johon tuli kiinnittää huomiota, oli tarkkailtavien asenteet, jotka ovat usein tiedostamattomia ja ennakkoluuloisia (Gillispie 1991: 157, Trahair 1984: 246, vrt. Mayo 1933).

Näin ollen Warnerin esittämässä lähestymistavassa keskityttiin yksityiskohtaisen tiedon keräämiseen työntekijöistä, heidän suhteestaan toisiinsa ja heidän toiminnastaan työn kontekstissa. Tutkijoiden tuli siten suoralla havainnoinnilla todentaa paitsi se, mitä työntekijät sanoivat tekevänsä, myös se, mitä he todella tekivät (Roethlisberger & Dickson 1939: 385, 388, Schwartzman 2011). Vaikkei Warner ollut vastuussa tutkimusmenetelmien soveltamisesta uudessa testihuoneessa, yleiset tutkimusmenetelmät olivat kummunneet juuri hänen kokemuksistaan antropologisesta kenttätutkimuksesta (Roethlisberger & Dickson 1939: 389).

Näiden periaatteiden mukaisesti – ja Mayon yllätykseksi – Hawthornen teollisuuden tutkimusosasto aloitti marraskuussa 1931 tutkimukset kosketinkentän johdottamisen testihuoneessa sosiaalisten normien ja työn rajoittamisen selvittämiseksi. Testiryhmä koostui 14 miehestä – 9 langoittajasta, 3 kolvaajasta ja 2 tarkastajasta – jotka työskentelivät vaihdeoperaattorit korvanneiden suoravalintakoneiden parissa. Tutkimus oli suunniteltu suoraksi havainnointitutkimukseksi, jossa tarkkailijat pyrkivät havainnoimaan, mitä miehet tekivät ja mistä he puhuivat. Näin tutkijat paitsi havainnoivat, kuinka työntekijät juottivat valintakoneiden johtoja, myös tekivät haastatteluja, joiden tarkoituksena oli terapian sijaan oppia työntekijöiden ajatuksista. (Gillispie 1991: 159, Hoopes 2012: 152, Schwartzman 2011, Trahair 1984: 227–228.) Kuten yksi Mayon oppilaista myöhemmin kuvasi, voidaan nähdä, että ensimmäistä kertaa organisaatiotutkimuksen saralla kyettiin muodostamaan ”järjestelmällinen kuvaus teollisen työryhmän sosiaalisesta organisaatiosta” (mukaillen Chapple 1953: 820, viitattu Schwartzman 2011).

Kuten Gillispie (1991) kuvaa, kosketinkentän johdottaminen oli hyvin yksitoikkoista työtä, jota kevensi vain työntekijöiden sosiaalinen vuorovaikutus. Työ oli väsyttävää ja kuormittavaa erityisesti langoittajille, jotka seisoivat hankalassa asennossa koko päivän. He torjuivat ikävystymistä ja väsymystä puhumalla, pelailemällä ja pitämällä niin paljon taukoja kuin mahdollista. Työntekijät menivät jopa pidemmälle ja alkoivat rajoittaa tuotantoaan, mikä oli tutkimusten analyysin pääpaino. Yksityiskohtaisesta selvityksestä työntekijöiden tuotannon rajoittamisesta tuli yksi Hawthorne-tutkimusten tunnetuimmista näkökulmista. Se oli myös ongelma, jonka Taylorin tieteellinen liikkeenjohto oli pyrkinyt ratkaisemaan työpäivän tieteellisellä määrittämisellä. (Gillispie 1991: 161–162, Williams 1920: 15.)

Dicksonin päätökseen tutkia tuotannon rajoittamista vaikutti lisäksi aikaisempi tutkimus tammikuussa 1931, jolloin kosketinkentän johdottamisosastolla väsymystä tutkinut insinööri oli todennut, että työntekijät hallitsivat tuotantoaan. Tutkijan havaintojen mukaan nopeimmat työntekijät oli painostettu hidastamaan tuotantoaan iltapäivästä, jottei heidän tuotantonsa olisi keskivertoa korkeampi – toki esihenkilöiden tietämättä. Testihuoneen suunnittelua koskeissa neuvotteluissa osaston työnjohtaja oli rohkaissut tutkimaan nimenomaisesti ryhmän mahdollista työn rajoittamista. (Gillispie 1991: 162–163, Mayo 1945.)

Gillispie (1991) huomauttaa, että uusi testihuone poikkesi merkittävästi aikaisemmista tutkimuksista ja sen teoreettinen lähestymistapa heijasti Mayon sijaan Warnerin näkemyksiä. Vaikka tutkimus oli tarkoitus toteuttaa hyvin samanlaisella tavalla kuin T-huoneen tutkimus, osaston esihenkilön, H. S. Wolffin, vastustus pakotti muuttamaan tutkimussuunnitelmaa. Hän pelkäsi, että jos tuotanto lisääntyisi merkittävästi, kuten se teki T-huoneessa, hänen osastonsa ja sen valvonnan

laatu näyttäisi huonolta. Wolff vaati, ettei tutkimusolosuhteet poikenneet tavanomaisen osaston käytännöistä. (Gillispie 1991: 158–159.) Monien muiden esihenkilöiden tavoin hän uskoi, että vaikka tutkijat selittivät T-huoneen tuotannon nousua rennommalla johtamisella, kyse oli muista merkittävistä tekijöistä:

Esihenkilöt katsoivat, että naisille oli annettu erityisiä kannustimia ryhmäpalkkauksen muodossa ja että tavalliset tuotanto-ongelmat oli poistettu huolellisesti ja että naisia oli alusta asti hellitty. Tietysti kuka tahansa voisi saada tuotannon nousemaan tällä tavalla, mutta me emme voi päästä eroon näistä asioista. (mukaillen Wolff, Gillispie 1991: 159.)

Dicksonilla ja tutkijoilla ei ollut muuta mahdollisuutta kuin hyväksyä Wolffin vaatimukset. Se pakotti tutkijat perustamaan erillisen testihuoneen, joka oli hyvin samanlainen kuin tavallinen osasto, eikä tuonut uusia muuttujia. Samat esihenkilöt valvoivat tuotantoa samalla tavalla kuin tavanomaisella osastolla. Työntekijöille ei asetettu erityistä palkkausta, vaan he olivat osa koko tavallisen osaston ryhmätuotantoa. Tuotantoa ei myöskään mitattu näkyvästi, sillä sen uskottiin vaikuttavan työhön. Sen sijaan tuotantoluvut laskettiin satunnaisilla mittauksilla hetkellisestä tuottavuudesta. Näin ollen merkittävimmät muutokset olivat itse testihuone, tarkkailijan läsnäolo ja työntekijöiden haastattelut. (Gillispie 1991: 158–160.)

Testin alussa Dickson ja hänen avustajansa onnistuivat luomaan rakentavan suhteen miehiin. He huomasivat, että kun varsinainen esihenkilö ei ollut paikalla, tutkijat eivät valvoneet heitä tai estäneet pitämästä hauskaa. Kun tutkijat eivät myöskään kertoneet miesten toimista eteenpäin, he rohkaistuivat puhumaan avoimesti työstään ja henkilökohtaisesta elämästään. (Gillispie 1991: 160.)

Tutkijat huomasivat, kuinka miesten muodostama ryhmä sabotoi palkkakannustinjärjestelmää, joka oletti heidän työskentelevän maksimoidakseen palkan ja joka pyrki saamaan heidät siten yhteistyöhön (Gillispie 1991: 164–165, NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 228). Tässä monimutkaisessa palkkausjärjestelmässä koko ryhmää pidettiin yhtenä yksikkönä. Se perustui olettaukseen, että kaikki yrittäisivät lisätä kokonaistuotantoa. Jokainen sai siten takuutuntipalkan lisäksi summan, joka perustui tuotettuun kappalemäärään. Sen odotettiin painostavan kaikkia pyrkimään parhaaseensa. (Roethlisberger & Dickson 1939: 409, Schwartzman 2011.)

Kunkin miehen päiväkohtaiseksi tavoitteeksi oli määritetty 8000 liitosta päivän aikana. Ryhmä kuitenkin ohitti johdon määritelmän päivän työstä, ja loi oman norminsa, joka oli 6000–6600 liitosta. Sekä rivimiehet että ryhmänjohtaja rajoittivat ja tasapainottivat tuotantoaan pelätessään, että johto laskisi palkkatasoa, jos he työskentelisivät jatkuvasti korkealla tasolla. Miehet pyrkivät kiinnittämään

erityistä huomiota siihen, että tuotantotiedot näyttivät oikeilta, vaikka tuotantoa olisi kasaantunut jo seuraavan päivän määrää varten. (Gillispie 1991: 164–165, NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 228.) Miesten keskuudessa oli varsin yleinen käsitys, että tuotannon lisääntyminen johtaisi muutoksiin kappaleiden korvaushinnoissa, jolloin työmäärä nousisi ja kappalekohtainen hinta laskisi (Bramel & Friend 1981, ks. myös Roethlisberger & Dickson 1939: 418).

Tästä syystä miehet vaativat toisiltaan vähimmäistuotantoa, jotta osa miehistä ei saisi palkkaa työstä, jota he eivät itse tehneet. He eivät sallineet toistensa sanoa esihenkilöille mitään, joka voisi vaikuttaa jonkun toisen asemaan. Sääntörikkuureita lyötiin joko olkavarteen tai heitä ivattiin. Testin aikana miehet toimivat lisäksi esihenkilöiden ohjeiden vastaisesti. Sen sijaan, että he olisivat tehneet kullekin määriteltä parhaiten soveltuvaa työtä, he vaihtoivat työpisteitä, auttoivat toisiaan ja sivuuttivat turvallisuusmääräyksiä. Myöskään kirjanpidon valvonta ei toiminut. (Gillispie 1991: 165, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 228.) Siispä toisin kuin johto oli olettanut, palkkausjärjestelmä johti päinvastaiseen tulokseen, sillä hitaimpien miesten sijaan nopeimpia miehiä rajoitettiin ryhmän sisällä (Roethlisberger & Dickson 1939: 9, Schwartzman 2011).

Tutkijat pystyivät havaitsemaan kosketinkentän johdottamishuoneen tutkimuksissa, kuinka miesten epävirallinen organisaatio vaikutti tuottavuuteen (Schwartzman 2011). Dicksonin tutkijaryhmä havaitsi, että miehet muodostivat yrityksen virallisesta organisaatiosta poikkeavan epävirallisen sosiaalisen organisaation, joka toimi puskurina osaston esihenkilön auktoriteettia vastaan. Tämä ilmeni erityisesti tuotannon rajoittamisena. Tuotantotaso määritettiin yrityksen johdon sijaan miesten sosiaalisessa organisaatiossa yhteistuumin. (Cullen 1992: 241.)

Omintakeista kosketinkentän tutkimuksissa ei suinkaan ollut havainto, että työntekijät rajoittivat tuotantoaan, vaan heidän käyttäytymiselleen annettu selitys. Warnerin ajatuksiin pohjaten Dickson käytti rajoittamista keinona analysoida sosiaalisten suhteiden järjestelmää tehdasalueella. Tutkimus antoi yksinkertaisesti lisätodisteita jo Dicksonin hyvin kehittyneelle hypoteesille. (Gillispie 1991: 163.)

Tuotannon rajoittaminen oli Dicksonin mukaan heijastus työntekijöiden solidarisuudesta ja siitä, että he jakoivat yhteiset päämäärät, ajatukset ja tunteet. He olivat valmiita hyväksymään yhteiset normit, vaikka se saattoi tarkoittaa yksilöllisten etujen uhraamista ryhmälle. Näin ollen, vaikka yksilöiden tuotantolukujen julkaisemisella pyrittiin tehokkuuteen, ne ilmoittivat kaikille, missä kukin henkilö oli suhteessa ryhmän linjaan. Ongelmallista oli valita myös työnjohtajat tuottavimmista työntekijöistä, koska se vahvisti edelleen ryhmän solidaarisuutta ja tuotannon rajoittamista. Toisaalta myös esihenkilöiden tulot riippuivat ryhmän tuotannosta, joten myös heidän intresseissään oli suojata kappalemääräisen korvauksen

taso. (Gillispie 1991: 163–164.) Tuotannon rajoittaminen oli siten vallitsevan teollisen organisaation toiminto, joka ei ollut yksittäisten työntekijöiden tai esihenkilöiden kontrolloitavissa (Dickson, viitattu Gillispie 1991).

Dicksonin uudessa testihuoneessa saamat havainnot olivat ristiriidassa lähes kaikkien, mitä Mayo oli lausunut T-huoneen tuloksista (Hoopes 2012). Siinä, missä Mayon ja Roethlisbergerin näkökulma oli keskittynyt yksittäisen työntekijän sopeutumattomuuteen teollisessa ympäristössä, Warnerin antropologinen lähestymistapa ehdotti, että työntekijät loivat oman kulttuurinsa, joka oli yhtä hyväksyttävä kuin johtamisella luotu sosiaalinen rakenne. (Gillispie 1991: 152–153.)

Kun Mayo näki T-huoneen ryhmäidentiteetin terapeuttisen johtamisen ansioksi, Dicksonin mukaan toisen testin jäsenet saavuttivat sosiaalisen yhteishengen *johtamisen vastustamisesta*. Siinä, missä Mayo tulkitsi pidättäytymistä työnteosta vainoharhaisuudesta johtuvaksi poikkeukseksi, Dicksonin mukaan rutiininomainen tuotannon rajoittaminen juontui työntekijöiden rationaalisista peloista. Tuotannon rajoittamisen Dickson näki työntekijöiden suojautumiseksi johtamisjärjestelmiltä. (Gillispie 1991: 164, Hoopes 2012: 152.) Dickson ei myöskään seurannut Mayon näkemyksiä alhaisen tuotannon ja sopeutumattomuuden yhteydestä, vaan Dicksonille tärkeintä oli se, kuinka hyvin työntekijä oli integroitunut ryhmään, vaikka se tarkoittaisi alhaista tuotantoa. (Gillispie 1991: 166, ks. Cullen 1992: 241.)

Jopa näitä tulkintoja epämiellyttävämpiä Mayon kannalta oli Dicksonin uudessa testihuoneessa tekemä yleistys, että parempi palkka selitti T-huoneen tuotannon kasvun. Dicksonin mukaan tuottavuus oli noussut Mayon tulkintojen sijaan juuri pienryhmän maksujärjestelmän käyttöönotosta sekä siitä, että johtajat olivat vakuuttaneet, ettei kappalekohtaista hintaa lasketa, vaikka tuotanto kasvaisi. Siispä saadakseensa vastaavan tuotantokapasiteetin kasvun koko tehdasalueelle, johtajien tuli Dicksonin mukaan taata kappalemääräkohtainen palkkaus. Ajatus oli kiusallisen yhtäläinen Frederick W. Taylorin lähestymistapaan, jonka Mayon oletettiin jättävän menneisyyteen. (Gillispie 1991: 166, Hoopes 2012: 152.)

Dicksonin raportti tuomitsi Mayon näkökulmasta järkyttävällä tavalla testihuoneen sosiaalisen rakenteen. Siinä, missä testihuoneen nähtiin edustavan laajempaa kokonaisuutta, se tuomitsi koko Hawthornen teollisen organisaation. Dickson osoitti, ettei työntekijät tunnustaneet esihenkilöiden auktoriteettia eikä esihenkilöillä ollut tietoa, miten tehokkaasti ryhmä pystyi työskentelemään. Niinpä ryhmä tuotti keskinäisen sopimuksen mukaisesti vähemmän kuin pystyi, mutta se salattiin johdolta. Tuotanto olisi voinut olla raportin mukaan jopa 30 % enemmän ilman vallitsevaa tuotanto- ja palkkausjärjestelmää. Lisäksi haastattelut olivat osoittaneet, ettei testihuoneen tilanne ollut epätavallinen. (Gillispie 1991: 166.)

Arvatenkin Hawthornen ylin johto ei pitänyt kuulemastaan. Se sopi tutkijoiden kanssa, ettei raporttia lähetetä New Yorkiin, joten tieto pysyi vain Hawthornessa. Dicksonin raportti oli arkaluontoinen, koska se väheksyi johtamisen kykyä hallita tuotantoa teollisessa organisaatiossa. Niin ikään se osoitti, etteivät johtajat tienneet, mitä tehtaalla tosiasiassa tapahtui. Se sisälsi radikaalin näkemyksen, että johtamisen logiikka ja työntekijöiden logiikka oli tismalleen päinvastainen. Dicksonin raportin korostama muodollisen organisaatiorakenteen ja epävirallisen organisaation ristiriita oli ollut analyysin keskeinen osa, mikä perustui Warnerin ajatuksiin. Se loi jännitettä Warnerin antropologisen lähestymistavan ja Mayon psykopatologisen lähestymistavan välille. (Gillispie 1991: 167.)

Mayo vieraili pian Hawthornessa ja sai charmillaan Dicksonin hallintaansa. Pian myös Dickson päätyi ajatukseen, että työntekijät pidättäytyivät ponnisteluista ryhmän sisäisten sosiaalisten tekijöiden takia eikä suinkaan puhtaasta vihamielisyydestään johtamiseen. (Hoopes 2012, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 548.)

Dickson kirjoitti Hawthornen johdolle uuden täydentävän raportin rauhoittaakseen johtajien tunteita ja lisäten Mayon näkemyksiä. Vaikka muutos oli hienovarainen, se oli selvä. Kun aiemmassa raportissa tuotannon rajoittaminen oli työntekijöiden kollektiivinen vastaus johtamis- ja palkkausjärjestelmään, täydentävässä raportissa ehdotettiin, että tuotannon rajoittaminen oli harhaan johtava termi. Työntekijät eivät suinkaan tietoisesti tehneet jotain väärin, vaan he tekivät ennemmin kompromissin järjestelmän sisällä sopeutuen siihen, ettei heillä ollut kannustinta työskennellä kovemmin. Se, mitä tarvittaisiin, olisi lisätutkimusta aiheesta. (Gillispie 1991: 167.) Voimistuva lama kuitenkin päätti tutkimukset.

Virallisessa kertomuksessa todetaan tutkijoiden uskoneen, että miesten toimet liittyivät työn sosiaaliseen organisointiin ja että muutokset teknisessä organisoinnissa osuivat miesten yhteistyörutiineihin, jotka antoivat heidän työlleen arvoa. Miehet suojautuivat näiltä hyökkäyksiltä epäloogisin käytännöin ja tuntein. Alkuperäinen T-huone erosikin miesten testihuoneesta: Naisilla ei ollut valvontaa ja heillä oli mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, joka vaikutti heidän työhönsä. Sen sijaan miehet olivat tarkassa valvonnassa. He eivät pitäneet siitä, eivätkä he päässeet osallistumaan heitä koskeviin päätöksiin. Ryhmien erilaiset sosiaaliset suhteet selittivät siksi sen, että naiset tekivät yhteistyötä tuotannon lisäämiseksi ja miehet sen rajoittamaiseksi. (Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 228.)

Täydentävässä raportissa painopiste siirtyi siten jälleen yksittäiseen työntekijään ja syrjäytti Dicksonin analyysin työpaikan epävirallisen organisaation merkityksestä. Mayon johdatuksessa, ja Hawthornen johtajien räjähdysmäisen reaktion edessä, Dickson omaksui vallassa olleen optimistisen näkemyksen, että teollinen organisaatio pystyi vastaamaan yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin. (Gillispie

1991.) Kuten Mayo esitti, tutkijat päättelivät lopulta, ettei ongelma ollut tuotannon rajoittaminen, vaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän ontuminen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä (Mayo 1945, Rairdon 2008: 69).

5.3.3.2 T-huoneen jälkimmäiset tutkimukset

Ajatus T-huoneen naisten haastattelusta syntyi aikaisemmasta haastatteluohjelmasta, jossa Hawthornen kaikkia työntekijöitä pyrittiin haastattelemaan. Tutkijat odottivat, että haastattelut helpottaisivat sosiologista ja psykologista tutkimusta myös T-huoneen naisten motiiveista, käyttäytymisestä ja suhteista. Toukokuussa 1931 Rousseau aloitti säännölliset haastattelut T-huoneessa. Naiset kuitenkin vastustivat viikoittaisia haastatteluja ja saivat pidennettyä niiden välin kahteen viikkoon. Lisäksi naiset alkoivat valmistautua haastatteluihin pyrkien välttämään henkilökohtaisia aiheita puhuen sen sijaan mm. säästä ja elokuvista. Naisten luottamuksen voittamista hankaloitti selvän käsityksen puuttuminen, mitä haastatteluilla pyrittiin saavuttamaan. Haastattelut eivät tarjonneetkaan uusia oivalluksia eikä niistä tehty tarkempaa analyysia. (Cullen 1992: 242, Gillispie 1991: 85–86.)

Sen jälkeen, kun antropologinen tutkimusohjelma aloitettiin kosketinkentän johdottamisosastolla vuonna 1932, antropologinen havainnointi aloitettiin myös alkuperäisessä T-huoneessa. Myös sen tarkoituksena oli hyödyntää Warnerin antropologisia tekniikoita T-huoneen henkilöstön välisten suhteiden selvittämiseksi. Ohjelma ei saavuttanut naisten luottamusta. Myös tutkijoille ulkopuolinen havainnoitsija, Davisson, näyttäytyi kannanottona heidän puutteellisuudestaan sekä merkkinä siitä, että T-huoneen testi oli siirtymässä heidän kontrollistaan haastatteluosaston johdettavaksi. Myöskään havainnointiohjelma ei pystynyt tarjoamaan selityksiä tuottavuudelle, mikä oli pettymys. Mutta kun Hibarger ja Chipman väistyivät sen myötä johdosta, tutkijoille tarjoutui yllättäen mahdollisuus arvioida uudelleen myös T-huoneen tuottavuuden nousun syitä. (Gillispie 1991: 86–87.)

Asiaa tutkineet Davisson ja Rousseau totesivat, ettei selitys naisten käyttäytymiseen välttämättä ollut niin monimutkainen kuin oletettiin. Rousseau korosti naisten palkkausjärjestelyn merkitystä, mitä indikoi se, että naiset olivat olleet erityisesti huolissaan ansioiden menetyksestä lisääntyneiden haastatteluiden takia. (Gillispie 1991: 87.) Haastateltaessa naiset olivat suostuneet jäämään vain ennalta sovituksi ajaksi. Naisten lähiesihenkilö myönsi lopulta, että oli turha tiedustella naisten syytä heidän työskentelytavoilleen, koska heidän mielessään päällimmäisenä oli lama ja heidän motiivinsa siten puhtaasti taloudellisia. (Cullen 1992: 242.)

Davisson oli havaintojensa perusteella sitä mieltä, että tuottavuutta selittävinä tekijöinä ei ollut kiinnitetty huomiota releiden rajoitettuun määrään (Gillispie 1991:

87). Kun työntekijät työskentelivät vain kahden reletyyppin parissa, he tulivat niin taitaviksi tietyn releen kasaamisessa, että heidän tuotantonsa oli suurempi kuin silloin, jos kasattavia releitä olisi vaihdettu jatkuvasti (Snow, viitattu Wrege 1961: 447). Tätä tuki myös professori Argylen (1953: 98) analyysi, jonka mukaan T-huoneen tuotannon nousun ei pitäisi olla tutkijoille yllätys juuri rajoitetuiden reletyyppien vuoksi. Releiden karsimisen lisäksi T-huoneessa kasattavat releet olivat myös yksinkertaisimpia tyyppejä eikä niitä vaihdettu kesken viikon (Lee 1980: 53).

Reletyyppien karsimisen ohella myös työnkulku oli T-huoneessa monella tapaa sujuvampaa, eikä kasaamisessa ollut viivetekijöitä (Lee 1980: 53). Toisin kuin pääsalissa, naisten ei tarvinnut siivota työn ohessa tai odottaa osia. Siinä, missä pääsalin kollegat joutuivat viemään valmiit releet laatikoihin, T-huoneeseen oli rakennettu kouru, johon releet voitiin pudottaa. Siispä naisille jäi enemmän aikaa releiden kasaamiseen. (Emt 1980: 49–50.)

Davissonin mukaan huomiotta oli jäänyt paitsi releiden erinomainen tarjoilu, myös erityinen palkkakannustin. Naiset olivat erityisen kiinnostuneita päivittäisistä tuotantoprosenteista, ja heillä oli paljon selvempi käsitys palkkauksesta kuin muilla työntekijöillä. (Gillispie 1991: 87.) Tältä osin T-huoneen ja pääsalin välillä oli merkittäviä eroja työskentelyolosuhteissa, joilla ei ollut mitään tekemistä lempeämmän johtamisen tai sosiaalisten tekijöiden kanssa (Lee 1980: 50). Kaikesta uudesta tiedosta huolimatta viimeisessä valmistelemassaan raportissa syyskuussa 1931 kokeita johtaneet Hibarger ja Chipman väheksyivät yhä työskentelyolosuhteiden vaikutusta lisääntyneen tuotannon tärkeimpänä syynä. He tukeutuivat sen sijaan Mayon tulkintaan korostaen, että tärkein syy oli työntekijöiden muuttunut asenne. (Gillispie 1991: 87.) Hibargerin ja Chipmanin taltioitu keskustelu vuoden 1931 raportista osoittaa, että edes he eivät olleet varmoja tuottavuuden noususta:

Chipman: ”Tietenkin voisin antaa erilaiset selitykset joillekin näistä asioista itse, mutta olen kanssasi samaa mieltä.” Hibarger: ”No, tiedämme nyt, että voisimme ottaa kumman tahansa kannan, mihin tahansa kysymykseen, ja todistaa tai kumota sen, miten vain haluamme.” Chipman: ”Kyllä, he sanovat, että luvut eivät valehtele, mutta olemme osoittaneet, että voimme ottaa joukon lukuja ja todistaa, mitä vain haluamme.” (Davisson 1932, viitattu Gillispie 1991: 88, ks. myös Stewart 2010: 119.)

T-huoneen tutkijoilla oli siis erimieliset päätelmät tutkimusten tulkinnoista. Myös kosketinkentän johdottamistestien paljastama epävirallinen sosiaalisen organisaatio asetti varjon T-huoneen virallisille tulkinnoille. Mayon mielenkiinto oli kuitenkin säilynyt yhä fysiologisissa ja psykopatologisissa tulkinnoissa, minkä osoitti, että T-huoneessa oltiin aloittamassa kahta uutta projektia. (Gillispie 1991: 88.)

Vuoden 1932 alussa Mayo ehdotti fysiologisten ja psykiatrysten muutosten välisen suhteen tutkimista T-huoneen naisilla. Tutkimus tuki Mayon julkisesta keskustelusta omaksumaa olettamusta, että kuukautiskierron aiheuttamat fysiologiset muutokset saattaisivat vaikuttaa naisten asenteisiin ja edelleen sopeutumiseen työhön. Mayo pysyi vahvasti sitoutuneena psykopatologiseen malliinsa pyrkien todistamaan työntekijöiden henkisen tilan ja fysiologian välisen suhteen. Lamasta seuranneiden lomautusten vuoksi jouduttiin suunnitellusta tutkimuksesta kuitenkin luopumaan. (Gillispie 1991: 89.)

Mayon Harvard-kollegoista T. N. Whitehead teki T-huoneen tutkimusdatasta yksityiskohtaisen tilastollisen analyysin. Tutkimuksensa alussa Whitehead uskoi löytäneensä näyttöä fysiologisten tekijöiden vaikutuksesta tuotantoon. Vaikka Whiteheadin löydöksestä ei ole säilynyt raportteja ja vaikka hänen myöhemmissä julkaisuissaan ne nimenomaisesti hylättiin, tuloksista oltiin haltioituneita. Löydös osoitti, ”että naisten organisaatio T-huoneessa oli ehdollistunut biologisista tekijöistä ennemmin kuin mistään niin naiivista kuin taloudellisista kannustimista. Koska se sopi siihen, mitä Mayo oli toistanut viimeiset viisi vuotta, olimme hyvin tyytyväisiä.” (mukaillen Roethlisberger, viitattu Gillispie 1991: 88.)

Poikkeavista tulkinnoista huolimatta Mayo tarjosi Hawthorne-tutkimuksista oman tulkintansa, jonka hän perusti jo kauan aikaa sitten esittämiin ajatuksiinsa. Mayon (1932) mukaan tutkijat havaitsivat, että sosiaalisesti heikotaitoiset ihmiset voivat olla varsin kykeneviä, jos työskentely-ympäristö sopii heille – ja vastaa vasti toisin päin. Siispä abstraktit johtamisjärjestelmät, jotka pyrkivät tehokkuuteen, epäonnistuvat, koska ne eivät tunnista yksilöiden ja työryhmien keskinäisiä suhteita. Sen takia työntekijät luovat oman käytäntöjärjestelmän. Työskentely muodollisten käytäntöjen mukaisesti vaivaa sekä työnjohtajia että työntekijöitä. He huomaavat ristiriidan, joka estää yhteistyön. (Mayo 1932, Trahair 1984: 255.)

Erimielisyyden hälvetessä Mayo minimoi sen ilmeisen tosiasian, että korkeampi palkka olisi ollut merkittävä syy T-huoneen tuotannon kasvuun. Mayo (1932) näki, että T-huoneen naiset olivat voittaneet vallinneet ristiriidat heidän halujensa välillä, minkä ansiosta he saavuttivat korkeatasoisen yhteistyön. Hawthorne-tutkimukset vahvistavat hänen mukaansa siten näkemyksen, että ”nykyaikaisen teollisuuden uudelleenmuotoilun on perustuttava tietoon siitä, miten saavutetaan tehokas yhteistyö.” (mukaillen Mayo 1932, Trahair 1984: 255.)

Minimoimalla palkkauksen merkitystä motivaattorina Mayo täytti ennen kaikkea Pennockin päämäärän, joka hyödyttäisi paitsi WEC:ta myös Pennockin uraa. Koska puhelinten kasaaminen ei ollut pääomavaltaista työtä, Taylorin ajatukset korkeammista palkoista suhteessa tehokkaampaan työskentelyyn ei johtaisi

säästöihin. Sen sijaan muut kuin taloudelliset motivaattorit suhteessa suurempaan tehokkuuteen parantaisivat huomattavasti WEC:n tulosta. (Hoopes 2012: 152.)

Hoopes (2012) esittää, että Mayo onnistui myymään epätodennäköisen näkemyksensä, koska hän aidosti uskoi siihen. Mayon näkemyksessä oli muodostaa yrityksistä orgaanisia yhteisöjä, jotka hän uskoi demokratian tuhonneen. Myöskään Mayon Harvard-apulainen Roethlisberger ei havainnut Mayon ristiriitaisuutta, mikä sai hänet osallistumaan innokkaasti Mayon ajatusten opettamiseen. Luomalla organisaatiokäyttäytymisen peruskurssin Harvardiin, Roethlisberger rakensi institutionaalisen perustan, joka mahdollisti ihmissuhdekoulukunnan ja terapeuttisemman johtamisen vahvistumisen ja vakiintumisen. (Hoopes 2012: 153.)

5.4 Hawthorne-tutkimusten päättyminen

Alkuperäisen T-huoneen tutkimuksia jatkettiin aina helmikuuhun 1932 asti, jolloin kaikki muut Hawthorne-tutkimusten osiot oli jo lopetettu laman takia. T-huoneen tutkimusten jatkaminen nähtiin merkittäväksi, koska juuri se oli saanut ensimmäisenä julkista tunnustusta ja luonut Hawthorne-tutkimusten mainetta yhteiskuntatieteellisinä teollisuustutkimuksina. (Cullen 1992: 242.)

Toukokuussa 1929 ilmestynyt väliraportti jäi yrityksen tutkijoiden viimeiseksi yksityiskohtaiseksi analyysiksi T-huoneen tutkimusdatasta. Heidän mielenkiintonsa laski monesta syystä. Ensinnäkin tuloksista oli vaikea osoittaa yksiselitteisesti mahdollisia tekijöitä tasaisesti kasvaneelle tuottavuudelle. Tutkimusdata sopi sen sijaan erilaisiin tulkintoihin, ja kukin tutkimukseen osallistunut ryhmä korosti erilaisia tekijöitä. Toiseksi Hawthornen henkilöstötutkimuksen mielenkiinto oli siirtynyt T-huoneesta yrityksen teollisen tutkimusosaston suorittamiin muihin tutkimuksiin ja ohjelmiin. Laajentunut tutkijoiden joukko – mukaan lukien Mayo ja hänen Harvard kollegansa – olivat kiinnostuneempia kehittämään haastattelu- ja koulutusohjelmaa kuin T-huoneen tutkimuksia. (Gillispie 1991: 84, 88.) Kolmanneksi nämä muutokset johtivat siihen, että T-huoneen testijaksot määräytyivät enemminkin yrityksen intresseistä ratkaista laman ongelmat kuin varsinaisen tutkimusstrategian perusteella. Sen ohella, että työntekijöiden paikkoja vaihdeltiin ja Hibarger korvattiin T-huoneen johdossa Chipmanilla, testijakson 12 jälkeen T-huoneessa ei esitelty enää mitään merkittäviä muuttujia. T-huoneen tutkimuksesta tuli rutiininomaista ja konemaista. (Emt: 84.)

Suuri lama vaati lopulta myös Hawthornen teollisen tutkimusosaston uudelleen organisointia. Sen myötä suuri haastattelijoiden joukko palasi omiin osastoihinsa tasoittamaan laman vaikutuksia. Lama rajoitti myös vaihtoehtoja, mihin suuntaan tutkimusosasto saattoi viedä tutkimuksiaan, kun samanaikaisesti työntekijöitä

irtisanottiin, useimpien työviikkoa lyhennettiin ja osastoja yhdistettiin kustannusten vähentämiseksi. Pennock ja Putnam kuitenkin arvelivat, että heidän tutkimuksensa olennaisimmat osat olisivat turvassa, jos he supistaisivat niiden viikoittaisia työtunteja. (Trahair 1984: 253–254.)

Kaikesta optimismista huolimatta toukokuussa 1932 lama päätti suurimman osan Hawthorne-tutkimuksista. Kolmasosa tehtaan työvoimasta oli irtisanottu ja testihuoneen naiset olivat vaihtuneet. Kaikkien T-huoneessa työskennelleiden naisten oli hankala löytää muualta työtä. Jos he onnistuivat löytämään, saati pitämään työn, se oli hyvin huonopalkkaista. (ks. myös Bracher 2021, Henriksson 2021.) Kun myös Dickson irtisanottiin, Wright ehdotti Putnamille, että T-huoneen tutkimukset keskeytetään, kosketinkentän johdottamistutkimuksen havainnot kirjattaisiin ja kaikki tutkimusdata analysoitaisiin tulevaa kirjaa varten. (Gillispie 1991: 173, Trahair 1984: 257, 258.) Dickson ja Wright päätyivät lopulta Harvardiin tekemään kaiken tämän Mayon johdolla.

8.2.1932 myös T-huone sulki ovensa ja Hawthorne-tutkimukset tulivat sillä erää päätökseensä (Cullen 1992: 242, Mayo 1933). Mayon kerrotaan iloinneen avoimesti, että hänet vapautettiin velvollisuudesta vierailla Hawthornessa. Hän olisi nyt vapaa kirjoittamaan tutkimuksista ja esittelemään tuloksia teollisuuden inhimillisiä ongelmia käsittelevissä Lowell-luennoissaan. (Trahair 1984: 257–258.)

Mayo oli kuitenkin täysin tietoinen, että täydellisen ja yksityiskohtaisen raportin julkaiseminen tutkimuksista olisi tarpeen. Hän näki mahdollisena, että Dicksonille ja Wrightille voitaisiin järjestää työsuhde Harvardista Mayon mittavalla Rockefeller-säätiön apurahalla, jonka vuosittaista määrärahaa Mayo ei ollut koskaan onnistunut käyttämään kokonaan. Se oli herättänyt kritiikkiä säätiössä. Viimeisenä esteenä oli kuitenkin saada Stollilta hyväksyntä paitsi Dicksonin ja Wrightin vapauttamisesta, myös Hawthorne-tutkimusten kirjoittamisen luovuttamisesta Mayolle ja hänen Harvardin kollegoilleen. (Gillispie 1991: 173.)

Stoll antoi tähän suostumuksensa. Gillispie (1991) korostaa, että siirto Hawthornesta Harvardiin oli muutakin kuin maantieteellinen. Se merkitsi tutkimusten hallinnan siirtämistä WEC:lta Harvardin tutkijoille. Tätä ennen oli ollut selvää, että Hawthornen teollinen tutkimusosasto oli kontrolloinut tutkimuksia, joskin tukeutuen valikoivasti akateemisiin konsultteihinsa. Vaikka Hawthornessa vierailleet akateemikot onnistuivat muokkaamaan tutkijoiden asenteita ja vastauksia, nyt heidän oli puolestaan omaksuttava kauppakorkeakoulun ilmapiiri, jossa Mayo ja hänen kollegansa valvoivat tutkimuksia, niiden julkaisuja ja tulkintoja. Harvardissa tutkimuksessa vallinneet ristiriitaiset lähestymistavat ja tulkinnat homogenisoituivat vähitellen kuuluisaksi tieteellisten löydösten kertomukseksi. (Gillispie 1991: 174.)

6 VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN LEVITTÄMINEN: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDAN POPULARISOINTI

Vaikka tutkimukset Hawthornessa päättyivät 1933, ne saivat laaja-alaista huomiota koko vuosikymmenen ajan Mayon ja Harvardin ihmissuhderyhmän ansiosta. Tutkimusten ensijulkaisusta seuraavan vuosikymmenen loppuun tutkimuksista oli julkaistu 33 artikkelia ja 3 monografiaa, joissa tutkimukset ja niiden vaikutukset työsuhteisiin kuvattiin. Julkaisuiden sarjan kruunasi 1939 Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) *Management and the Worker*, joka tutkimusten virallisena selontekona sai yhteiskuntatieteellisen klassikon aseman. Hawthorne-tutkimusten julkaistuilla selonteoilla oli merkittävä vaikutus paitsi yhteiskuntatieteisiin myös johtamisen käsityksiin, yritysideoitumiseen ja työsuhdekäytäntöihin. (Cullen 1992: 248, Gillispie 1991: 175, ks. Landsberger 1958.)

Kuten Roethlisberger (1941) kirjoitti, Hawthorne-tutkimukset palauttivat järjelliset suhteet johtajan ja työntekijän välille. Vallitsevassa johtamiskeskustelussa nähdään, että työn mekaanisten näkökulmien korostaminen johtamisajattelussa on epärationaalista suhteessa ihmissuhteiden lähestymistapaan. Sen sijaan inhimilliset ongelmat vaativat inhimillisiä ratkaisuja eikä taylorismin tapa ajatella johtamista ollut täydellinen. (Roethlisberger 1941: xi, ks. Rairdon 2008: 18–19.)

Mayo sekä hänen oppilaansa Roethlisberger ja Dickson käyttivät Hawthorne-tutkimusten tuloksia havainnollistamaan teollisuudessa vallitsevaa ristiriitaa ns. virallisen ja epävirallisen organisaation välillä. *Virallinen organisaatio* käsittää paitsi käyttäytymismallit, jotka määräytyvät yrityksen säännöistä ja määräyksistä, myös käytännöt, jotka määräytyvät teknisen organisaation ja inhimillisen organisaation suhteesta. Vastaavasti *epävirallinen organisaatio* käsittää organisaation jäsenten väliset todelliset henkilökohtaiset suhteet, jotka eivät ilmene virallisessa organisaatiossa. (Roethlisberger & Dickson 1939: 566, Schwartzman 2011.)

Mayon tulkintoihin nojautuen tutkijat esittivät, että johtamisessa oli saatettu erehtyä. Sen sijaan, että työntekijöitä motivoisi enimmäkseen taloudelliset ja rationaaliset intressit, inhimilliset seikat saattoivat olla tärkeämpiä ja työntekijöitä saattoi motivoida tunteiden logiikka. Palkka oli siten vain pieni osa työntekijää motivoivista tekijöistä. Sen sijaan työntekijät halusivat ennemmin tunnustusta työstään. Hawthorne-tutkimusten nähtiin korostavan työntekijöiden asenteiden ja tunteiden huomioimisen merkitystä. (Rairdon 2008: 19–20, Schwartzman 2011, ks. Roethlisberger 1941: 566–567, Roethlisberger & Dickson 1939: xiii.)

Tutkijat havaitsivat, etteivät palkkakannustimet edistäneet tuottavuutta, jos muut olosuhteet olivat huonot. Juuri työskentelyolosuhteet vaikuttivat tuloksiin

enemmän kuin mm. työpäivän pituus. Kaikista tärkein tekijä oli *oikea johtamismenetelmä*, joka tutkimusten virallisten kertomusten mukaan oli perimmäinen syy T-huoneen tuottavuuden nousulle. (Rairdon 2008: 18, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: xiii, 566–567.)

Omaksutut tulkinnot ovat kuitenkin varsin alttiita käsitykselle, jossa näennäisesti inhimillisempi johtaminen oli keino saada työntekijät työskentelemään tehokkaammin ilman, että heille maksettiin suuremmasta työmäärästä suurempaa palkkaa. Monitulkinnallisista tuloksista muodostettu yhtenäinen diskurssi verhoili tämän ilmiselvän vääryyden kauniiseen tarinaan T-huoneen tuottavuuden kasvusta. Sen muodostumisen mahdollisti se, että vaikka tutkimukset toteutettiin WEC:n johdolla Hawthornessa, niiden tulokset kirjoitettiin Mayon johdolla Harvardissa.

6.1 Mayon uran huippuvuodet 1933–1939

Vuosina 1922–1932 Mayo oli onnistunut vakiinnuttamaan asemansa yhdysvaltalaisessa akateemisessa maailmassa. Tätä seurasi Mayon uran huippuvuodet 1933–1939, jolloin Mayo popularisoi tarinaa Hawthorne-tutkimuksista. Mayon kartuttamat kokemukset auttoivat häntä ottamaan johtavan roolin johtamisajattelun kehittämässä – ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ilosanoman levittämässä. (Rairdon 2008: 36, Smith 1998, ks. myös Mahoney & Baker 2002.)

Hawthorne-tutkimusten virallisissa julkaisuissa asiat esitettiin aina yksiselitteisinä ja loogisina. Nämä teokset kertovat tarinaa paitsi tutkimusten tieteellisistä löydöksistä, myös työn sosiaalisten suhteiden yhä kehittyneemmästä ymmärtämisestä. Se luo suuren ristiriidan esitettyyn tapahtumankulkuun ja ristiriitaiseen tutkimukseen, jonka päämäärästä edes tutkijat eivät olleet yksimielisiä. Kun kirjoittajat muodostivat tutkimusten virallisen selonteon, kertomuksissa jätettiin huomiotta paitsi tutkijoiden väliset erimielisyydet tutkimusten merkityksestä ja tulkinnoista, myös työntekijöiden näkemykset, jotka hylättiin tai sivuutettiin. (Gillispie 1991: 175, ks. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939.)

Hawthorne-tutkimusten diskurssin vakiintuminen viralliseen muotoonsa oli mahdollista siitä syystä, että toisin kuin tutkimuksen aikana, tulosten julkaiseminen oli täysin Mayon ja hänen Harvard-kollegoidensa valvonnassa. Teoksia ei kirjoitettu suinkaan Hawthornessa, jossa WEC:n insinöörit olivat pääasiallisesti valvoneet ja johtaneet tutkimuksia, vaan Elton Mayon teollisuustutkimusosasto Harvardista kirjoitti kaikki monografiat ja 25 julkaisua 33:stä. Harvardin tutkijat, joista läheisimmin tutkimuksiin liittyi juuri Mayo, tulkitsivat tutkimuksia ja kontrolloivat suurinta osaa informaatiosta, jota tutkimuksista oli saatavissa. (Cullen 1992: 248, Gillispie 1991: 175–176.)

Tutkimusaineiston hallinnoinnin lisäksi Mayo pystyi järjestämään selontekojen kirjoittamisen ja tulosten popularisoinnin, tukeutuen paitsi Rockefeller-säätiön taloudellisiin resursseihin, myös Harvardin institutionaalisiin ja akateemisiin resursseihin. Se alisti kertomukset niiden kirjoittajien henkilökohtaisille, sosiaalisille, poliittisille ja tieteenalallisille sitoumuksille. Alkuperäinen tutkimusdata oli siten vahvojen tulkintojen kohteena Harvardissa, ja julkaisut heijastivat tutkijoiden henkilökohtaisia intressejä. (Gillispie 1991: 175–176.) Kaikki monografiat jaakoivat yhteiset teoreettiset näkemykset ja ideologiset suuntaukset, jotka juontuivat Harvardin tutkimusryhmän yhteisistä arvoista (Emt: 180).

6.1.1 Mayo ja ihmissuhdekoulukunnan ilosanoma

Suurelle yleisölle tarjotuista tutkimustuloksista tuli paradigmatilainen käännekohta johtamisajattelussa. Ne muuttivat vallitsevia johtamiskäytäntöjä ja ajatuksia siitä, mikä oli oikea johtamisoppi. Hawthorne-tutkimusten pohjalta muodostetusta käsityksestä tuli merkittävin johtamista kantava ajatus sitten tieteellisen liikkeenjohdon. (Khurana 2007: 203, 437–438.)

Hawthorne-tutkimukset vangitsivat sekä yleisön että liike-elämän johtajien kiinnostuksen 1930-luvulla (Khurana 2007: 225). Teoria, jossa alaisille välittämisen osoittaminen tekee heistä tehokkaampia ja tuottavampia työntekijöitä, nähtiin läpimurtona 1930-luvulla, kun Harvardin tutkimusryhmä edisti tätä ilosanomaa lähes loputtomien resurssien (Cummings ja muut 2017: 328). Kuten taulukko 14 osoittaa, myös Mayo levitti tätä ajatusta omien julkaisuidensa kautta – joskaan ei niin ahkerasti kuin menneinä vuosina.

Taulukko 14. Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1933–1939. (ks. Trahair 1984: 370–371.)

1933
"The Dynamic Pose." <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 9 (3): 95–97.
<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> . New York: MacMillan.
1934
"Human Relations in Industry." <i>Mental Health Observer</i> 2 (4): 1, 8.
Esipuhe teokseen F. J. Roethlisberger ja W. J. Dickson (n.d.) <i>Management and the Worker: Technical versus Social Organizations in an Industrial Plant</i> . Boston: Harvard University Press.
1935
The Blind Spot in Scientific Management. <i>Proceeding of the Development Section, Sixth Annual Congress for Scientific Management</i> 3: 214–218.
1936

"Social Change and Its Effect Upon the Training of The Child." <i>Proceedings of the Child Research Clinic Conference in Education</i> 2: 11–16.
"The Effects of Social Environment." yhdessä L. J. Henderson. <i>Journal of Industrial Hygiene and Toxicology</i> 18: 401–416.
1937
"Security, Personal and Social" <i>New England Journal of Medicine</i> 217, 38–39.
"Psychiatry and Sociology in Relation to Social Disorganization." <i>American Journal of Sociology</i> 42 (6), 825–831.
"What Every Village Knows." <i>Survey Graphic</i> , 26, (13. marraskuuta), 695–698.
1938
"Significant Conclusions of Personnel." <i>Proceedings of the Seventh International Congress, Washington, D.C. Baltimore</i> , s. 198–199. Baltimore: Waverley Press.
"Esipuhe" teoksessa T. N. Whitehead (1938) <i>The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers</i> . s. vii–viii. Cambridge: Harvard University Press.
1939
"Frightened People." <i>Harvard Medical School Alumni Bulletin</i> 13 (2), 2–7.
"Routine Interaction and the Problem of Collaboration." <i>American Sociological Review</i> 4, 335–340.
"Homo Mensura." <i>Journal of Comite National de l'Organisation Francaise</i> .
Esipuhe teokseen F. J. Roethlisberger ja W. J. Dickson (1939) <i>Management and the Worker</i> . Boston: Harvard University Press.

6.1.1.1 "Teollisen sivilisaation inhimilliset ongelmat"

Vaikka Mayon toiminta Hawthornessa väheni 1930-luvun alkupuolella, hän puhui vahvasti sekä Hawthorne-tutkimusten että niiden löydösten julkaisemisen puolesta. Tutkimuksen suuren julkistamisen jälkeen Mayo aloitti WEC:n ja Bell-konsernin johdon lobbaamisen tutkimusten julkaisemiksi. (Cullen 1992: 248–249, Hoopes 2012: 153, Trahair 1984: 252.) Saatuaan Pennockin ja Putnamin suostumuksen tulosten julkaisemiseksi, Mayo hyödynsi syntynyttä kiinnostusta vakuutukseen myös Hawthornen johtajan Clarence Stollin, että maailma ottaisi avosylin vastaan tutkimuksista kertovan kirjan (Hoopes 2012: 153). Mayo kirjoitti Stollille 1930, että kirjan valmistelut tulisi aloittaa, jotta ”työsi saa ansaitsemansa huomion” (Mayo, viitattu Cullen 1992: 249).

Vuoteen 1931 mennessä täydellisen selvityksen julkaiseminen tutkimuksesta alkoi näyttää sekä yrityksen tutkijoille että johtajille monestakin syystä varsin houkuttelevalta. Tutkijat ymmärsivät, että kerätyn tutkimusmateriaalin analyysin puute

hidasti heidän tutkimustaan. Suuren laman yhä voimistuessa ja sen purressa myös Hawthornen teolliseen tutkimusosastoon, suuri julkaisu osoittaisi osaston tekemän arvokkaan työn ja voisi myötävaikuttaa sen selviytymismahdollisuuksiin. Toisaalta WEC oli saanut jo lukuisilta muilta yrityksiltä avunpyyntöjä omien haastattelu- ja esihenkilökoulutusohjelmien perustamiseksi, mutta yksityiskohtaisen selonteon puuttuminen vaikeutti neuvojen antamisessa. New Yorkin johtajat olivat huolissaan, että yhtiön henkilöstöohjelmat saattaisivat kärsiä huonosta julkisuudesta, jos muut yritykset käsitelisivät niitä väärin. (Gillispie 1991: 179.)

Stoll antoi luvan tutkimuksen kertomuksen kirjoittamiseen raporttien ja tutkimustallenteiden pohjalta (Gillispie 1991: 180). Harvardissa tutkimusdataa pidettiin vastaperustetussa kirjastossa, jossa se oli sekä Mayon opiskelijoiden että kollegoiden käytössä (Trahair 1984: 253). Stoll oli alun perin sitä mieltä, että Mayon kirjoittama raportti olisi julkaistu *Journal of Industrial Hygiene* -lehdessä. Mayo sai vakuutettua, että hänen raporttinsa olisi ennemmin luonnos kirjalle. (Cullen 1992: 249, Roethlisberger 1977: 48–49, Trahair 1984: 250, 252.)

WEC:n johtajat sekä Chicagossa että New Yorkissa olivat panneet merkille seikat, joiden takia Mayon nähtiin soveltuvan levittämään tutkimustuloksia suurelle yleisölle. Ensinnäkin, Mayo korosti, että kunnia tutkimuksista kuului WEC:n johtajille. Toiseksi, Mayo huomioi johdon huolen, ettei tutkimusraportit saattaisi yrityksen käytäntöjä huonoon valoon. Mayon suhteet Rockefeller-säätiöön ja IRC:n Arthur Youngiin vakuuttivat johtajat, että Mayo jakoi ja ymmärsi yritysmaailman päämäärät ja arvot. Kolmanneksi, Mayon aseman Harvardin tiedekunnassa nähtiin antavan tutkimuksille myös tieteellistä objektiivisuutta. Sen uskottiin auttavan levittämään tutkimuksia akateemiseen maailmaan, ja myös voivan suojella niitä kriitikoiden ja ammattiliittojen mahdolliselta kritiikiltä. Neljänneksi Mayo oli taitava kommunikoidaan monimutkaisista ajatuksista selvästi ja ytimekkäästi. (Cullen 1992: 249–250, Roethlisberger 1977: 48–49, Gillispie 1991: 176.)

Kirjan suhteen Stoll oli kuitenkin edellyttänyt, että kunnia kirjasta menisi WEC:lle, koska se oli tutkimusten suorittaja. Kirjan otsikkosivulla tulisi käydä ilmi, että sen on kirjoittanut WEC:n teollisuuden tutkimusosasto. Vastaavasti Putnam ja Pen-nock halusivat, että suurten spekulatioiden ja vaikutusten pohdintojen sijaan kirjan tulisi olla selvitys todellisista tapahtumista ja kirjassa esitetyille johtopäätöksille tulee olla täydet tieteelliset todisteet. Näistä reunaehdoista huolimatta Mayon teos *The Human Problems of an Industrial Civilization* ilmestyi 1933, täyttämättä lopulta ainuttakaan näistä ehdoista. (Gillispie 1991: 180, Hoopes 2012: 153.)

Sen sijaan, että Mayo olisi hyväksymänsä tehtävänannon mukaisesti kirjoittanut täydellisen selonteon Hawthorne-tutkimuksista, alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen Mayo päätyi seuraamaan omia intressejään ja kirjoittamaan tiivistetyn,

epävirallisen ja populaärin selostuksen tutkimuksista sekä niiden sosiaalisista ja poliittisista vaikutuksista. Teoksen pohjana toimi kahdeksan Lowell-luentoa, jotka hän oli esittänyt Harvardissa 1933. (Cullen 1992: 255, Gillispie 1991: 180.)

WEC:n oli kuitenkin vaikea valittaa asiasta. Mayo tunnusti kirjassaan tutkimuksen yksinomaisen rahoituksen tulleen yritykseltä. Lisäksi Mayo antoi ovelasti kunnian Pennockille tuottavuuden kasvun aikaansaaneen uuden sosiaalisen tilanteen tunnistamisesta T-huoneessa. Työntämällä näin omat suuret tulkintansa Hawthornesta Pennockin ansioksi, Mayo pystyi esiintymään itse objektiivisena empiiristen tosiasioiden raportoijana. (Hoopes 2012: 153.)

Tässä asemassa Mayo kuvasi T-huoneen tapahtumia lähes utopiana. Unohtaen tapahtuneet konfliktit, Mayo väitti, etteivät naiset tunteneet koko viiden vuoden testijakson aikana missään vaiheessa, että he olisivat työskennelleet paineen alla. Sen sijaan työntekijöiden terapeuttinen valvonta loi uudenlaisen teollisen ympäristön, joka odottamattomasti kasvatti tuotantoa. Kun tässä uudessa yhteisössä naisten itseohjautuvuus ja sosiaalinen etu asetettiin kaiken edelle, naisten työnteke kävi kuin itsestään. (Hoopes 2012: 154, Mayo 1933: 71–74.)

Vastaavanlaisten T-huoneen yhteisöjen luominen oli uusien hallinnollisten johtajien tehtävä (Mayon 1933: 166–167). Palauttamalla työntekijöiden valmiudet yhteistyöhön johtajat tukehduttaisivat myös järjettömän demokraattisen konfliktin. Tämä Mayon näkemys johtajista yhteiskunnan pelastajina houkutteli aikoinaan myös Donhamin palkkaamaan hänet Harvardiin. (Hoopes 2012: 154.)

Mayon teos heijasti täysin hänen ideologisen sitoutumisensa ohella hänen persoonallisuuttaan. Mayo ei nauttinut kirjoittamisesta, mutta hän oli parhaimmillaan keskusteluissa. Hänen suosikkityylilajinsa oli monografian ja artikkelin sijaan essee, joka oli lähinnä keskustelua – epävirallista, laaja-alaista, spekulatiivista ja intiimiä. Lowell-luentojen pohjalta kirjoitettu kirja oli pikemmin kahdeksan irrallisen esseen kokoelma kuin tarkasti perusteltuja akateemisen monografian lukuja. Lisäksi teoksen luvut oli järjestetty tavalla, joka heijasti Mayon lähestymistapaa sosiaalisiin ja psykologisiin kysymyksiin. Teoksen 180 sivua ilmentävät Mayon kiinnostuksen kohteita ja ne käsittelevät niin psykologiaa, psykiatriasia, sosiaali-antropologiaa, poliittisia, sosiologisia kuin biokemiallisia teorioita ja tutkimuslöydöksiä. (Cullen 1992: 255, Gillispie 1991: 180–181, ks. Mayo 1933.)

Se, että kirja oli paljon muutakin kuin raportti Hawthorne-tutkimuksista, kävi selvästi ilmi. Kirjan alussa Mayo esitti näkemyksiään teollisesta väsymyksestä. Vastaavasti kahdessa viimeisessä luvussa Mayo hyökkäsi vallitsevaa poliittista teoriaa vastaan. Hawthorne-tutkimuksia käsittelevät kolme lukua oli sijoitettu strategisesti teoksen keskelle. Niitä esiteltiin vain sillä tarkkuudella, jolla ne tukivat Mayon

väitteitä, sopien rajoitettuun tilaan. Mayo käytti Hawthorne-tutkimusten tarjoamaa tieteellistä tutkimusdataa perustelemaan kehittämiänsä sosiaalisia ja poliittisia teorioita. (Cullen 1992: 255–256, Gillispie 1991: 181, ks. Mayo 1933.)

Ensimmäisenä teollisen yhteiskunnan ongelmana Mayo käsitteli väsymystä pyrkien kumoamaan vallitsevat käsitykset teollisen työn yksitoikkoisuudesta ja uuvuttavuudesta. Ensimmäisessä luvussa Mayo tarkasteli ensimmäisen maailmansodan jälkeisiä teollisuuden väsymystutkimuksia, jotka olivat epäonnistuneet tunnistamaan vain yhtä fysiologista tai biokemiallista syytä väsymykselle. Tämä lähestymistapa ei ollut sovellettavissa nykymuotoiseen teollisuuteen, koska teollinen väsymys oli kompleksisempaa. Mayo esitti, että väsymys oli ennemmin löyhästi toisiinsa liittyviä fysiologisia tiloja. Työssä esiintyvät häiriöt johtavat useimmiten orgaaniseen epätasapainoon, joka vaikuttaa yksilön valmiustasoon. Tämä on havaittavissa yksilön verenpaineesta. Väsymys on siten orgaaninen epätasapainotila. (Cullen 1992: 256–257, Gillispie 1991: 181–182, Mayo 1933: 8–11, 33.)

Toisessa luvussa Mayo liitti väsymyksen työn yksitoikkoisuuteen, joka oli lisääntynyt teollistumisen takia. Hän tarkasteli aikaisempia tutkimuksia, jotka olivat pyrkineet löytämään suhteen yksitoikkoisen työn ja väsymyksen välillä. Yksitoikkoisuus ja ikävystyminen oli tutkimuksissa päätelty alhaisen tuottavuuden ja työvoiman vaihtuvuuden perusteella, mutta tulokset eivät olleet kokeellisesti todennettavissa. Ne olivat Mayon mukaan vain hypoteettisia kokonaisuuksia. Mayo osoitti, että yksitoikkoisuuden kokemus vaihteli yksilöittäin riippuen heidän kokonaistilanteestaan, tehdyn työn luonteesta ja työskentely-ympäristöstä. (Cullen 1992: 257–258, Gillispie 1991: 182, Mayo 1933: 52, Trahair 1984: 258.)

Mayo osoitti, että yleinen ratkaisu työn yksitoikkoisuuden ongelmaan oli lepotaukojen käyttö, joka tuotantolukujen perusteella johti hyviin lopputuloksiin. Lepotaukojen ohella myös muilla tekijöillä, kuten työntekijän asenteella, oli yhtä merkittävä rooli. Mayon mukaan yksitoikkoisuutta saatettiin vähentää työntekijän asenteen muuttumisen kautta, mutta sitä varten johtajien tuli ymmärtää työntekijöiden sosiaalinen kokonaistilanne. (Cullen 1992: 258, Mayo 1933: 37.)

Tässä vaiheessa teosta Mayo kääntyi omiin tutkimuksiinsa selittääkseen teoriansa. Viitaten Continental Millsin tutkimukseensa Mayo kuvasi menestystä, johon lepoaikojen ja työntekijöiden haastatteluiden käyttöönotto johti. Mayon mukaan eritoten haastattelut auttoivat työntekijöitä purkamaan emotionaalisesti järkevyyttä ongelmia heidän henkilökohtaisesta elämästään ja pääsemään eroon pessimistisistä mielentiloista. Tämä paransi heidän asennettaan työhön. Tarjoamatta minkäänlaisia tilastollisia todisteita Mayo esitti, että hänen menetelmänsä käyttöönoton jälkeen kehräämön yksitoikkoisuus ja työvoiman vaihtuvuus laski dramaattisesti samalla, kun työntekijöiden mielenterveys, yleinen hyvinvointi sekä

tuottavuus paranivat. (Cullen 1992: 258, Gillispie 1991: 181–182, Mayo 1933: 105, 116–122, Trahair 1984: 258.) Continental Millsin tutkimusten tärkeyttä korostaa se, että se muodosti kokonaisen luvun Mayon merkkiteoksessa.

Väheksymällä yksitoikkoisuuden ja väsymyksen merkitystä tuotantoon vaikuttavina tekijöinä, ja korostamalla yksilön psyykkisen mielentilan merkitystä, Mayo pohjusti Hawthorne-tutkimuksista tekemiään johtopäätöksiä. Kolmessa seuraavassa luvussa Mayo käsitteli näitä tutkimuksia, muttei juuri antanut niistä yksityiskohtaista tietoa. Sen sijaan Mayo valitsi mielivaltaisesti tutkimusten kohokohdat, jotka tukivat hänen tulkintojaan tuloksista. (Cullen 1992: 258–259.)

T-huoneen tutkimukset antoivat Mayolle kiistattomat todisteet työntekijöiden psykologisen sopeutumisen tärkeydestä. Tukeakseen luomaansa teoriaa hän esitti tulkintansa erityisesti testijaksosta 12. Mayon mukaan tutkijat olivat onnistuneet luomaan T-huoneeseen yhteistyöorientoituneen teollisuusympäristön, josta oli tullut testijaksoon 12 mennessä niin merkittävä, että lepotaukojen ja välipalojen poistaminen ei vaikuttanut juuri tuotantoon. Vahvistamalla työntekijöiden sisäistä tasapainoa yritys auttoi naisia saavuttamaan henkisen tasapainotilan, joka tarjosi vastustuskyvyn erilaisille ulkoisille olosuhteille. (Cullen 1992: 259, Gillispie 1991: 182, Mayo 1933: 71–72.) Vakaa orgaaninen tila auttoi naisia selviytymään monista kokeellisista muutoksista työssä. Se myös määritteli, kuinka hyvin he käyttivät taitojaan joka päivä. (Mayo 1933, Trahair 1984: 258.)

Mayon antamat kuvaukset Hawthorne-tutkimuksista vaativat huomattavan luovaa tulkintaa. Mayo esimerkiksi kuvasi, kuinka testijakson 12 aikana ”*päivittäinen ja viikoittainen*” tuottavuus nousi asteen korkeammalle kuin milloinkaan aikaisemmin” (Mayo 1933: 62–63). Vaikka näin olikin, keskimääräinen tuntikohtainen tuottavuus oli pudonnut 3–5 %, kun naiset työskentelivät pidempiä päiviä. Mayo jätti mainitsematta, että työviikon pituus oli kasvanut kuudella tunnilla. Vaikka Mayo (1933: 71) myöhemmin sivuutti tämän nyanssin tuotannon muutoksessa, se osoitti, kuinka Mayo pystyi muokkaamaan tietoja vastaamaan kertomustaan tieteellisestä löydöksestä ja tutkimuksen kehitymisestä. (Gillispie 1991: 182–183.)

Mayo oli valikoiva myös haastatteluaineiston suhteen. Mayo sivuutti täysin sekä T-huoneen naisten omat tulkinnat että heiltä haastatteluissa kerätyt kommentit. Kyselylomakkeissa ja haastatteluissa naiset olivat tuoneet esille, että tuotannon nousuun olisi vaikuttanut parempi työn eteneminen, ryhmäkohtainen palkkaus ja patistavan valvonnan puute (Gillispie 1991: 183). Mayon (1933) mukaan kyseessä oli kuitenkin ”yksinkertaisesti eräänlainen lausunto, joka tehdään melkein väistämättä, kun artikulaatiota osaamaton ryhmä yrittää ilmaista määrittelemättömän tunteen rajoitteista vapautumisesta (mukaillen Mayo 1933: 78–79).

Sen sijaan Mayo pyrki osoittamaan, että naisten lausunnot olivat objektiivisten ja oikeutettujen kommenttien sijaan vain ennakkoluuloisia käsityksiä, emotionaalisia reaktioita tai todisteita irrationaalisesta ajattelusta. Työpaikan todellisten olosuhteiden sijaan kommentit ja lausunnot heijastivat Mayon mukaan vain heidän henkilökohtaista kokonaistilannettansa. (Gillispie 1991: 183, Mayo 1933: 74–94.)

Sama väite koski myös toteutettua haastatteluohjelmaa. Neljännessä luvussa Mayo käsitteli haastatteluohjelman tuloksia ja Hawthornen kiilletestihuonetta. Mayo huomautti, että vasta kun haastattelut muutettiin hänen ohjeistuksestaan henkilökohtaiseksi keskusteluksi, ne tuottivat käyttökelpoista materiaalia, jota käytettiin esihenkilöiden kouluttamiseen. Uudelleen muotoillut haastattelut osoittivat, että kuten väsymys ja yksitoikkoisuus, myös valvonta on useiden muuttujien monimutkainen malli. (Mayo 1933, Trahair 1984: 259.)

Vaikka haastatteluissa nousi esille valituksia esihenkilöistä, Mayon mukaan ne olivat aiheettomia. Haastattelumateriaalista oli hyötyä vasta sitten, kun sitä tulkittiin psykopatologian keinoin. Työntekijät eivät ymmärtäneet tunteitaan, ennen kuin psykopatologi selitti ne heille. Teollinen tutkimusosasto ei tosin koskaan ollut edes tutkinut työntekijöiden valituksia johtajista, vaan niitä käytettiin ainoastaan koulutusmateriaalina. Mayo kuitenkin hylkäsi näin sekä T-huoneesta että haastatteluohjelmalla kerätyt työntekijöiden näkemykset irrationaalisina ja tunteellisina. (Gillispie 1991: 183, Mayo 1933: 95–111.)

Esimerkillään kiilletestihuoneesta Mayo osoitti, kuinka kahden henkilön sopeutumattomuus heijasti teollisuuden ja koko modernin yhteiskunnan läpäisevää henkistä epävakautta. Nimiä mainitsematta Mayo sivuutti myös Adelinen ja Irenen tapauksen. Viitaten Janetiin ja Freudiin Mayo näki, kuinka konfliktit heijastivat pakkomielteisyyttä ja lieviä neurooseja, jotka luonnehtivat koko yhteiskuntaa. (Cullen 1992: 259–260, Gillispie 1991: 183–184, Mayo 1933: 95–111.)

Mayon painotti, että aivan tavalliset ihmiset voivat helposti vajota pakkomielteiseen ajatteluun, joka häiritsee heidän tasapainotilaansa ja tekee heille hankalaksi käsitellä sosiaalisia tilanteita työpaikalla ja sen ulkopuolella. Näin oli tapahtunut myös Adelinelle ja Irenelle, joka oli tullut epätasapainoiseen tilaan anemiansa takia. Se selitti, minkä takia Irene vastasi epäasianmukaisesti yrityksen tutkijoille. Tämän takia heille annettiin Mayon mukaan lupa vetäytyä T-huoneen testistä. (Cullen 1992: 260, Gillispie 1991: 184, Mayo 1933: 103, 110–111.)

Kirjansa puoleen väliin asti Mayo käsitteli pitkälti teollista väsymystä sekä Philadelphian ja Hawthornen tutkimuksia. Sen sijaan jälkimmäisellä puoliskolla Mayo sekoitti omia näkemyksiään ja Hawthorne-tutkimusten tuloksia paitsi yleisiin

diagnooseihin henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta sopeutumattomuudesta, myös psykopatologisiin, antropologisiin ja sosiologisiin teorioihin. (Gillispie 1991: 184.)

Viidennessä luvussa teoksen painopiste siirtyi yhteisöön, jossa työntekijät elivät sekä työn sosiaaliin ja psykologisiin kokemuksiin, jotka auttoivat määrittämään työnteon moraalialia. Osaltaan tutkimustulosten pohjalta Mayo esitteli työntekijöitä vaivaavan pakkomielteisen luonteen ja sen seuraukset. Jos henkilö työskentelee olosuhteissa, jotka aiheuttavat hänelle orgaanisen epätasapainotilan ja turhautumista sosiaaliseen elämäänsä, hän ajautuu pakko-oireiden kaltaiseen mielentilaan. Siinä, missä tehdastyö johtaa väsymykseen ja oman arvon tunteen laskemiseen, työn ulkopuolinen kaupunkielämä voi johtaa tunteeseen sosiaalisesta turhuudesta. (Cullen 1992: 255, Mayo 1933, Trahair 1984: 259.)

Kaikkia sosiaalisia ja henkilökohtaisia sopeutumattomuuksia ei kuitenkaan voitu analysoida yksittäisten irrationaalisuuksien perusteella. Sosiaalisten tekijöiden tutkimiseksi Mayo esitteli kosketinkentän johdottamisen tutkimuksen, jossa sosiaaliantropologisin menetelmin pystyttiin havaitsemaan, että muodolliset sosiaaliset säännöt olivat irrallaan epävirallisen sosiaalisen ryhmän säännöistä. Se johti työn rajoittamiseen ja tunteeseen yksilöllisestä turhuudesta, mikä osoitti yhteistyön epäloogisen perustan. (Gillispie 1991: 184, Mayo 1933, Trahair 1984: 259.)

Ryhmä epäonnistui luomaan integroitua toimintaa ja he ajautuivat epäsuupuun, jota kukaan ei pystynyt ymmärtämään tai hallitsemaan. Testihuoneessa havaittu tuotannon rajoittaminen ei ollut seurausta työntekijöiden tarkoituksellisesta kollektiivisesta toiminnasta, vaan pikimmiten kiihottuneesta vastauksesta huonoihin työskentelyolosuhteisiin. (Mayo 1933: 144.)

Mayo tarjosi dramaattisen uudelleen tulkinnan tuloksista, jotka Dicksonin mukaan olivat osoittaneet, että tuotannon rajoittaminen johtui johtamisen logiikan ja työntekijöiden logiikan yhteentörmäyksestä, tai teknisen ja sosiaalisen organisaation välisestä ristiriidasta, jossa työntekijät loivat epävirallisen sosiaalisen ryhmän viralliseen teolliseen rakenteeseen (Gillispie 1991: 184–185). Vaikka Dickson tulkitsi, että työn rajoittaminen oli johtunut sekä valvonnan vastustamisesta että oman aseman taloudellisesta suojelusta, Mayon psykologinen tulkinta työntekijöiden henkilökohtaisesta sopeutumattomuudesta sivuutti Dicksonin poliittisen ja taloudellisen analyysin (Finlay 1991: 1821, Schwartzman 2011: 18). Näin Mayo pyrki korjaamaan hänen kannaltaan haitallisten ja epäedullisten Warnerin ajatusten vaikutuksen Hawthornen viralliseen diskurssiin.

Mayon lausunnot antavat kuvan, että hän havainnoi itse testihuonetta ja puhui työntekijöiden kanssa. Tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa. Mayo ei koskaan puhunut testiryhmälle ja havainnointi oli Dicksonin ja hänen avustajiensa tehtävä.

Sen sijaan Mayo tarkasteli dataa Harvardissa omista psykopatologisista lähtökohdistaan tulkiten työntekijöiden asenteet omien painotustensa kautta. (Cullen 1992: 260, Gillispie 1991: 184–185.) Mayo (1933: 115) esitti, että kosketinkentän johdottamistestin miehet ilmaisivat tyytymättömyytensä tilanteeseen, joka asetti heille rajoituksia ja epälojaalisuutta. Testihuoneen sosiaalinen epäjärjestys oli Mayolle oire yleisestä sosiaalisesta hajoamisesta.

Kuudennessa luvussa Mayo siirtyi tarkastelemaan nopean teollistumisen laaja-alaisia vaikutuksia yhteiskunnalliseen järjestykseen, osoittaen, kuinka sillä oli ollut hajottava vaikutus teolliseen yhteisöön ja sosiaaliseen elämään. Mayon mukaan yhteiskunnallinen tutkimus ei ole pysynyt nopeasti kehittyneen yhteiskunnan ja teknisen tutkimuksen mukana. Se, että elämä nykyaikaisessa teollisuuskeskuksessa altistaa työntekijöitä sosiaalisen hajoamisen sivutuotteena pakkomieltisiin reaktioihin ja neurooseihin, on selvä osoitus, että tutkimusta tulisi laajentaa työpaikkojen ulkopuolella. Siinä, missä Freud oli johtanut neuroosien syyt alun perin yksilön suhteesta perheeseensä, Mayon sosiaalinen selitys löytyisi yhteisöstä, jossa ryhmä perheitä muodostivat sosiaalisen järjestyksen. (Cullen 1992: 260–261, Mayo 1933: 122, Trahair 1984: 259.)

Mayo uskoi, että yhteiskunnan oli mahdollista palauttaa sosiaalinen integraatio, jos tutkijat kääntäisivät katseensa tavallisten yhteisöjen tutkimukseen. Mayo viittasi Warnerin tutkimuksiin Newburyportissa esittäessään todisteen yhteisöstä, jossa maahanmuuttajat olivat integroituneet ja tunnistivat yhteisölliset vastuunsa eri sosiaaliluokissa. (Cullen 1992: 261, Gillispie 1991: 185, Mayo 1933: 115, 127.)

Mayon esittämät ongelmat olisivat hänen mukaansa ratkaistavissa, jos lakkaisimme luottamasta vain poliittiseen väliintuloon ainoana sosiaalisena valvonnan menetelmänä ja kääntyisimme sen sijaan sosiologian, antropologian ja psykologian oivallusten puoleen (Gillispie 1991: 185, Mayo 1933: 127). Tämä johti Mayon pohtimaan seitsemännessä luvussa hallitusten osuutta nykymuotoisen yhteiskunnallisen järjestyksen ylläpidossa ja hyökkäämään yhdysvaltalaisia, eurooppalaisia ja venäläisiä politiikkoja vastaan. Mayo osoitti, kuinka heidän tietämättömyytensä ja manipulatiiviset hallintamenetelmänsä johtivat yhteiskuntaan, jossa yhteisön ja yksilön väliset siteet rappeutuvat. (Mayo 1933: 129–133, Trahair 1984: 259.)

Mayo väitti, että työn nopea tekninen muutos tuhosi perinteitä työssä, joka vaati uutta työn organisointia. Vallitsevat työskentelyolosuhteet ja yhteiskunta johtivat työntekijöiden arvontunteen heikkenemiseen ja epäonnistumiseen sopeutua uusiin sosiaalisiin työjärjestelmiin. Koska työntekijöillä ei ollut sosiaalista tehtävää, he eivät tunteneet yhteenkuuluvuutta yhteisöönsä. Suojellakseen itseään he kääntyivät epäloogisiin sosiaalisiin organisaatioihin, joita johti usein pakkomieltainen henkilö. (Mayo 1933, Trahair 1984: 260.) Mikään poliittinen toiminta ei Mayon

tulkinnan mukaan voisi korvata yhteiskunnan menettämää spontaania yhteisöllisyyttä (Mayo 1933: 177). Luonnollisen järjestyksen palauttaminen vaati tutkimusta sosiaalisen muutoksen tietämättömyydestä ja hallitsemattomuudesta (Emt: 144).

Teollistumisen aiheuttamassa sosiaalisessa pirstaloitumisessa vallinneet hallintamuodot eivät siten olleet enää käyttökelpoisia. Luonnollisen sosiaalisen järjestyksen kadotessa sen ylläpitämiseksi jäi vain poliittinen valta ja kontrolli. Poliitikot kuitenkin vain vieraannuttivat yhteisöä entisestään jakaen yhteisön kilpaileviin ryhmiin. (Cullen 1992: 262–263, Mayo 1933: 143.) Sen sijaan primitiiviset yhteiskunnat olivat olleet Mayon mukaan vakaita, koska yksilöt olivat olleet alisteisia yhteisön sosiaalisille toiminnoille ja koska enemmistö pakotettiin elämään sosiaalisen koodin mukaan. Näin Mayo esitteli funktionalistisen yhteiskuntateoriaansa viitaten Malinowskin ja Radcliffe-Brownin sosiaalianthropologisiin teorioihin. (Mayo 1933: 16, ks. Malinowski 1922, Radcliffe-Brown 1922.)

Toisaalta Mayo korosti koulutuksen tärkeyttä sosiaalisen logiikan kehittämiseksi. Tässä suhteessa Mayo tukeutui Janet Piaget'n teoriaan lasten loogisen kyvyn kehittymisestä sosiaalisten kokemusten perusteella. Soveltaen tätä yhteiskuntateoriaansa Mayo esitti, että ymmärrys ja riittävä arvostelukyky saavutetaan suhteellisen myöhään. Monet ihmiset saavuttavat sen sijaan vain rajoitetun ymmärryksen. (Gillispie 1991: 186, Mayo 1933: 157.) Jotta yksilö voi saavuttaa terveen, pakkomielteettömän loogisen ajattelun, hänen oli sopeuduttava sosiaalisesti. Ilman riittävää sosiaalista sopeutumista ihminen ajautuu pakkomielteisiin ajatuksiin. Mayon mukaan nykymuotoinen yhteiskunta on tuottanut liikaa ihmisiä, jotka lukeutuvat tähän kategoriaan. (Cullen 1992: 263, Mayo 1933: 147–150.)

Mayo selitti, että oli kolme tapaa reagoida ympäristöön. Ihmiset saattoivat reagoida loogisesti, jolloin heillä oli kehittynyt kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Toisaalta he saattoivat reagoida epäloogisesti, jossa logiikka oli sosiaalisesti johdettu ja he olivat oppineet vastaamaan sosiaaliseen tilanteeseen riittävällä tavalla, sitä kuitenkaan ymmärtämättä. Kolmas tapa oli irrationaalinen, jolloin reagoinnilla ei ollut suhdetta vallitsevaan tilanteeseen. Se osoitti pikemmin ihmisen sosiaalista sopeutumattomuutta ja pakkomielteisyyttä. Epälooginen reagointi oli suoraan yhdenmukainen sosiaaliseen koodiin, joka muodosti sosiaalisen järjestyksen ja kurin. (Cullen 1992: 263–264, Gillispie 1991: 186, Mayo 1933: 157–158.)

Mayo muodosti kritiikkinsä modernia teollisuusyhteiskuntaa kohtaan yhdistämällä mainitut antropologiset ja psykologiset löydökset. Hänen mukaansa nopea sosiaalinen yhteiskunnallinen muutos oli hajottanut perinteisen yhteiskunnan epäloogisen reagoinnin ja sosiaaliset koodit aiheuttaen sosiaalista sopeutumattomuutta ja irrationaalista käyttäytymistä. Teollisuuden uudet tuotantomenetelmät tuhosivat käsityöperinteet ja ajoivat vallinneet sosiaaliset organisaatiot

irrationaalisuuteen ja kontrolloimattomuuteen. Yksilön kyky yhteistyöhön katosi teknisen ja tieteellisen kehityksen takia. Mayon mukaan tehtaat olivat paras esimerkki tästä yhteiskunnallisesta ongelmasta ja sosiaalisesta häiriöstä, jonka myös kosketinkentän johdottamistesti osoitti. (Gillispie 1991: 186–197, Mayo 1933: 159.)

Koska mikään poliittinen toiminta ei voinut korvata luonnollisen yhteisön menettämistä, Mayo esitti kahdeksannessa luvussaan ratkaisuksi luoda hallinnollinen eliitti, joka pystyisi soveltamaan hienovaraisesti sosiaalisten organisaatioiden ja kontrolloinnin tieteellistä tietoa. Mayo korosti Pareton ajatuksia johtamiseen kykenevien ihmisten – hallinnollisen eliitin – merkityksestä yhteiskunnallisen tasapainon vakauttamiseksi. Mayo myös uskoi, että vallankumoukset syntyivät, kun hallinnollinen eliitti epäonnistui hallinnoimaan yhteiskuntaa tehokkaasti. (Cullen 1992: 265, Gillispie 1991: 187, Mayo 1933: 174, 176–177, Trahair 1984: 260.)

Jotta yhteiskunnan tasapaino ei häiriintyisi nopean teollistumisen aiheuttamasta sosiaalisesta häiriöstä, sen oli tuotettava kyvykkäitä johtajia. Vaikka kyvykkäitä ihmisiä oli, he eivät olleet harjaantuneet ihmisten johtamiseen, saati ihmisten ymmärtämiseen. Lisäksi heiltä puuttui tietoa sosiaalisista ja biologisista tosiasioista, jotka edistävät yhteistyötä. Vaikka yliopistoilla oli valmiudet tarjota tätä koulutusta, Mayo valitti, etteivät ne olleet alkaneet ajatella hallinnollisen eliitin koulutamista. (Cullen 1992: 265, Mayo 1933: 174, 176–177, Trahair 1984: 260.)

Tällainen hallinnollinen eliitti olisi kuitenkin löydettävä. Sen jäsenet olisi koulutettava ymmärtämään taloustieteen ja fysiologian lisäksi epäloogisia sosiaalisia koodeja, jotta he pystyvät johtavissa asemissaan kehittämään menetelmiä työmoraaalin parantamiseksi luokkajaon sijaan. Avainasemassa on oikeanlainen tutkimus, joka tukee älykästä johtamista. Sosialismin ja kommunismin järjettömyyksien sijaan huomiota tulee kiinnittää tietämättömyyden ja lukutaidottomuuden poistamiseen sekä yhteistyön aikaansaamiseen. (Gillispie 1991: 187, Mayo 1933, Trahair 1984: 260.) Mayo lopetti teoksensa seuraavaan lausuntoon:

Paremmat menetelmät hallinnollisen eliitin löytämiseksi, paremmat menetelmät työmoraaalin ylläpitämiseksi. Maa, joka ensin ratkaisee nämä ongelmat, ohittaa erehtymättä muut vakauden, turvallisuuden ja kehityksen kilpailussa. (mukaillen Mayo 1933: 171.)

Johtajien tuli olla taitavia kuuntelijoita ihmisten yhteistyön edistämiseksi ja ymmärtää heidän tietämyksensä rajat. Hallinnollinen eliitti tarvitsi koulutusta siitä, miten ihmisten välisiä konkreettisia vaikeuksia tulisi käsitellä. (Mayo 1933, Trahair 1984: 261.) Mayon mukaan tämänkaltaisen ymmärrys voisi tulla ainoastaan poliittisen areenan ulkopuolella olevilta henkilöiltä, jotka on koulutettu ihmissuhteisiin ja joilla on suoranainen vaikutus nykyaikaiseen yhteiskuntaan. Toisin

sanoen nämä henkilöt olisivat yhteiskuntatietelijoita ja liike-elämän yhteisön jäseniä. (Cullen 1992: 264–265, Mayo 1933: 173.)

Kaiken kaikkiaan suurin osa Mayon teoksen arvosteluista oli myönteisiä ja Hawthorne-tutkimusten käytännön sovellukset nähtiin opettavaisiksi. Arvosteluissa Mayoa kuvattiin loistavaksi ja rohkeaksi eri tieteenalojen tiedon integroijaksi ja häntä verrattiin tunnettuihin nykyajan yhteiskuntakriitikoihin, kuten Lewis Mumfordin ja Stuart Chaseen. Monet akateemikot ylistivät Mayon poikkitieteellistä luonnetta ja poikkeuksellisen tarkkaa tietämystä monista tieteellisistä teorioista (ks. Park 1935). Mayon teosta suositeltiin pakolliseksi lukemiseksi niin teollisuuden, työjärjestöjen kuin politiikan toimijoille. (Cullen 1992: 265–266, Gillispie 1991: 188, Trahair 1984: 261.)

Jos Hawthorne-tutkimusten maine ja kontribuutio olisi riippunut yksistään Mayon kiihkeästä kirjasta, ne olisi saatettu unohtaa. Mayo omisti kirjassaan vain nelisenkymmentä sivua Hawthorne-tutkimuksille poukkoillen muuten itselleen tyypillisesti eri aiheiden välillä. (Hoopes 2012: 154, ks. Mayo 1933: 178.)

Kokonaisuudessaan Mayon teos voidaan nähdä sekoituksena yhteiskuntaa uhkaavasta vaarasta verhoiltuna optimismin ja epämääräisiin resepteihin ongelman ratkaisemiksi. Koko Mayon teoksen kantavana teesinä on väite, että viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana tapahtuneen yhteiskunnan nopean teollistumisen aiheuttamien ongelmien ratkaisuun kykenee vain riippumaton kriittinen ajattelija. Siinä, missä teollisen organisaation inhimilliset ongelmat olivat identtisiä maailmanlaajuisesti, niiden ratkaisun soveltamiseen kykenee vain *ihmissuhteisiin koulutettu hallinnollinen eliitti*. (Cullen 1992: 256, Mayo 1933: 1.) ”Niin kuin aina inhimillisissä tapauksissa, taistelemme omaa tietämättömyyttämme, emme poliittisen vastapuolen masinointia vastaan” (mukaillen Mayo 1933: 1).

Vaikka Mayo osoitti tarpeen sosiaalisen yhteistyön ongelman ymmärtäville johtajille niin valtion, yritysten kuin yhteiskunnan tasolla, hän ei ollut kiinnostunut tulevaisuuden rakentamisesta, vaan tunsu kaipuuta lapsuutensa viktoriaanisiin arvoihin: ”Tuen nyky aikaista muutosta, mikä sen onkin, ja työskentelen sen puolesta niin uskollisesti kuin pystyn, mutta henkilökohtaisesti minun ei tarvitsi pitää siitä, enkä minä pidä” (mukaillen Mayo, viitattu Gillispie 1991: 187).

Teoksessaan Mayo liitti Hawthorne-tutkimukset omaan ideologiseen muottiinsa ja kiteytti tutkimusten tulokset, jotka vaikuttaisivat paitsi hänen kollegoidensa myös koko tulevien sukupolvien oletuksiin sekä käsityksiin. Ensinnäkin Mayo hylkäsi johdonmukaisesti ajatuksen, että työntekijöillä olisi tullut olla osuutta työn organisoinnissa. Työntekijöiden kommentaareilla ei ollut minkäänlaista pätevyyttä todellisten ongelmien kuvaamisessa, koska heidän valituksensa heijastivat vain

sosiaalista ja henkilökohtaista sopeutumattomuutta. Työntekijöiden oli siten mahdollista omaksua vain epälooginen suhde työhön ja yhteiskuntaan ja hyväksyä valitseva sosiaalinen koodi. Ketkä kyseenalaistivat koodin, nähtiin radikaaleina, joiden käytös johtui luultavasti jostain psyykkisestä traumasta. (Gillispie 1991: 189–190, Mayo 1935: 217, 1939b.)

Loogiseen käsitykseen yhteiskunnasta ja työstä pystyi vain hallinnollinen eliitti, johtajat, jotka mukauttaisivat sosiaalisen koodin tieteellisin ja teknisin muutoksin. Siinä, missä Taylor siirsi tuotannon teknisen organisoinnin tuntemuksen työntekijöiltä johtajille, jättäen työntekijöille vain yksitoikkoisia tehtäviä, Mayo vahvisti johtajien asemaa asettamalla heidän tehtäväkseen myös *tuotannon sosiaalisista suhteista huolehtimisen*. Mayo näytti tarjoavan tieteellisiä todisteita siitä, että työntekijät voisivat saavuttaa tuottavuuden ja onnellisuuden vain, jos työnantajat tunnistavat, että työntekijät ovat kuin tunteellisia lapsia, jotka kaipaavat isällistä ohjausta. (Gillispie 1991: 189–190, Mayo 1935: 217, 1939b.)

Mayo, kuten tutkijat ennen häntä, piti väsymyksen, yksitoikkoisuuden ja moraalin mittarina tuottavuuden muutoksia. Se oli paitsi ainoa helposti saatavilla ollut objektiivinen mittari, myös hyödyllinen indeksi työntekijöiden sopeutumisesta teolliseen ympäristöön. Vaikka Mayo väitti hetkittäin, ettei Hawthornen tutkijoilla ollut kiinnostusta tuotannon lisäämiseen, tarkastelemalla työntekijöiden mukautuvuutta ja moraalialia juuri tuottavuuden viitekehyksessä, Mayo kohdisti johtajien ja työntekijöiden kiinnostuksen tuottavuuteen. Lisääntynyt tuotanto tyydytti johtajia, mutta se osoitti myös työntekijöiden tyytyväisyyden. Alhainen tuottavuus olisi samalla tavalla merkki masentuneesta työvoimasta, joka toivoi johdon puuttumista asiaan. (Gillispie 1991: 189.)

Mayon kirjoituksissa kosketinkentän johdottamistestistä tuli teollisen ristiriidan ilmentymä, jossa työntekijät olivat tyytymättömiä ja sopeutumattomia ja jossa ympäristöön reagoitiin irrationaalisesti tuotantoa rajoittaen. Vastaavasti T-huoneesta tuli teollisuuden sopusointuinen tavoitetila, jossa työntekijät olivat sopeutuneita ja tyytyväisiä ympäristöönsä ja jossa tuottavuus nousi. (Gillispie 1991: 189.) Siinä, missä molemmat testihuoneet olivat sosiaalisen organisaation mikrokosmoksia, T-huoneen tutkijat olivat onnistuneet luomaan teollisen utopian:

Työntekijät ovat muodostuneet sosiaaliseksi ryhmäksi, joka on yhdessä myös tehtaan ulkopuolella. He ovat kehittäneet mieltymyksen T-huoneen työskentelyolosuhteisiin ja työhönsä, joka oli aikaisemmin turhaa ja jopa tarkoituksellisesti rajoitettua, ja työtä tehdään nyt koko sydäimestä ja innokkuudella. Voidaan rehellisestä väittää, että kussakin tapauksessa persoonallisuudet ovat kehkeytyneet toiminnassa, ja tuottavuuslukujen

merkittävä kasvu merkitsee enemmän tätä kuin minkään muun kokeellisen muuttujan vaikutusta. (mukaillen Mayo 1931a: 475):

Hawthorne-tutkimuksista tuli Mayon ideologisten ajatusten tärkeimpiä todisteita. Ne tarjosivat Mayon kaipaamia esimerkkejä *epäloogisesta sosiaalisesta koodista* ja valaistuneen *hallinnollisen eliitin* tarpeellisuudesta. T-huoneen tulokset osoittivat, että hänen teoriansa soveltaminen edistäisi ihmisten onnellisuutta ja hyvinvointia koko yhteiskunnassa. Mayon ajattelussa ja teksteissä Hawthorne-tutkimukset muuttuivat kokeellisiksi todisteiksi hänen olemassa olleille teorioilleen. Ideologinen kehys läpäisi Hawthorne-tutkimukset ja auttoi muotoilemaan tapahtumat uudelleen ja tulkitsemaan tapahtumia perustavanlaatuisella tavalla. (Gillispie 1991: 190, Stewart 2010.)

Mayon teos kohtasi myös kritiikkiä. Osa arvostelijoista kohdisti kritiikkinsä siihen, ettei teoksessa ollut viittauksia vahvistamaan Mayon tekemiä johtopäätöksiä. (Hayhurst 1934, viitattu Cullen 1992: 266.) Muun muassa Hawthorne-tutkimusten ensimmäinen julkinen kriitikko Arthur Kornhauser jatkoi ihmettelyä siitä, kuinka Hawthorne-tutkimusten aikana tehdyt löydökset muka tukevat Mayon tekemiä johtopäätöksiä. Kornhauser vertasi Mayoä kokemattomaan rakentajaan, joka rakentaessaan suurta rakennusta käytti rakennustarvikkeina mitä tahansa sattui käteensä saamaan. Sen vuoksi hän sai kasaan vain muutamia huojuvia torneja. Kornhauserin mukaan tarve huomattavasti paremmille rakennuspalikoille oli liian ilmeinen. (Kornhauser 1934, viitattu Cullen 1992: 266.)

Mayon teosta kritisoitiin myös siitä, että se toistaa itseään sekä sisältää pitkiä lainauksia ja toisistaan irrallisia lukuja (Hayhurst 1934, viitattu Cullen 1992: 266). Kuten Dickson havainnoi Roethlisbergerille, Mayo ei kyennyt siirtämään paperille sitä samaa keskustelutyylilyä, jota hän käytti menestyksekkäästi tapaamisissa. Puheet muuttuivat sekavaksi, kun hän yritti siirtää ne julkaistavaan muotoon. (Dickson 1939, viitattu Gillispie 1991: 188.)

Ehkä juuri Mayon etäisyys Hawthorne-tutkimuksiin yhdistettynä hänen vastenmielisyyteensä kirjoittaa saattoi olla syy yksityiskohtaisen kuvauksen ja tilastotietojen puuttumiselle hänen teoksestaan (Cullen 1992: 267). Mayon vierailut paitsi New Yorkissa myös Hawthornessa olivat hyvin harvassa. Vuodesta 1930 alkaen Mayo vieraili Hawthornessa vain noin kerran vuodessa, jättäen suurimmilta osin tutkimuksen ohjaamisen Roethlisbergerin kontolle. (Emt: 267, Roethlisberger 1977: 48–49, Stewart 2010, ks. myös Gitelman 1992.) 1930-luvun puolella välissä Mayon suhteista Hawthornen tutkijoihin ja työtä johtavaan Hosfordiin tuli yhä etäisemmät (Trahair 1984: 263).

6.1.2 Hawthorne-tutkimusten muut kertomukset

Vaikka Hawthorne-tutkimusten historian kirjoittajan tuli olla alun perin Mayo, hän tunsikin, että hänen sitoutumisensa Rockefeller-säätiöön ja WEC:hen oli täyttynyt hänen julkaistuaan teoksensa *The Human Problems of an Industrial Civilization* (jatkossa *The Human Problems*). Mayo oli tylsistynyt eikä löytänyt mitään, mistä innostuisi. (Gillispie 1991: 187, Trahair 1984: 303.)

Osaltaan syynä Mayon alakuloisuuteen oli, että hän joutui olemaan paljon erossa perheestään heidän muutettuaan vuonna 1934 Iso-Britanniaan (Trahair 1984: 271). Mayon jäädessä yksin hän vaipui masennukseen ja hänen itsearvostuksensa katosi (Emt: 82). Vuosina 1934–1935 Mayo suunnitteli yhä vakavammin Harvardista lähtemistä haikaillen työskentelystä Iso-Britanniassa, johon pesti NIIP:n (eng. National Institute of Industrial Psychology) johtajana olisi tarjonnut mahdollisuuden (Emt: 304, 306). Akateemiset virat Englannissa olivat kuitenkin paljon huonompipalkkaisia kuin hänen Rockefeller-säätiön takaama palkkansa Harvardissa. Lopulta mahdollisuuksia laman keskelle ei Mayolle edes auennut. (Cullen 1992: 270, Gillispie 1991: 188.)

Henderson ja Donham suostuttelivat Mayoaa jatkamaan Harvardissa, koska Hawthornen tutkimuslöydösten käytäntöön saattamiseksi oli vielä paljon työtä tehtävänä (Cullen 1992: 271). Mayo lupasi vastahakoisesti Donhamille kirjoittavansa virallisen selonteon Hawthorne-tutkimuksista. Mayolla ei kuitenkaan ollut lopulta riittävää energiaa toisen teoksen julkaisemiseksi, saati opetustyön koordinoimiseksi esitetyn hallintomallin kouluttamiseksi. Hän välitti tehtävän Roethlisbergerille sekä Harvardiin siirtyneille Dicksonille ja Wrightille. (Cullen 1992: 271, Gillispie 1991: 180, 187, Stewart 2010: 120.)

Mayo oli tehnyt hyvän valinnan ottaessaan apulaiseksi ilmeisen tunnollisen Roethlisbergerin. Hänen kerrotaan kokeneensa itsensä velvolliseksi Mayoaa ja säätiötä kohtaan tutkimusten kulun selvittämiseksi kokonaisuudessaan. Hän oli myös yksi niistä Harvardin tutkijoista, jotka olivat viettäneet pitkiä aikoja Hawthornessa. Hän huomioikin johtajien käytännön huolenaiheet jopa Mayoaa ja muita kollegoita paremmin. (Gillispie 1991: 197, ks. Hoopes 2012, 154.)

Kun Hawthornen kirjaukset saatiin Harvardiin 1930-luvun alkuvuosina, Roethlisbergerin taakaksi jäi kirjoittaa perusteellisen selvitys tutkimuksista. Hänen pyrki- myksensä oli osoittaa, että Harvardin ihmissuhderyhmä oli antanut vastinetta saamalleen rahoitukselle. (Hoopes 2012: 154, Roethlisberger 1977: 52.) Mayo päätti olla osallistumatta näihin teoksiin kirjoittajana. Hänen roolinsa vaikutti olleen epäsuora ja vain harvoin aloitteellinen. Niin ikään Hawthorne-tutkimusten jälkeen Mayo ehdotti vain harvoja tutkimuksia toteutettavaksi. (Zaleznik 1984: 5–6.)

Hawthorne-kirjausten kanssa Harvardiin oli saapunut myös William Dickson, jonka työ WEC:ssa Suuren laman aikana oli rahoitettu Mayon Rockefeller-säätiöltä saamalla tuella. Dickson nähtiin hyväksi lisäresurssiksi hänen hylättyään aiemmat haitalliset näkemyksensä Hawthornen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä vallinneesta konfliktista. Hän liittyi Roethlisbergerin ja Wrightin tueksi kirjoittamaan teosta *Management and the Worker*. (Hoopes 2012: 154.)

Niinpä vuoden 1932 lopussa Roethlisberger alkoi suunnittelemaan Dicksonin ja Wrightin kanssa selontekoa Hawthorne Worksin -tutkimuksista. Jotta he pystyivät kirjoittamaan yksityiskohtaisen selostuksen tutkimuskokonaisuudesta, heidän täytyi järkeistää eri tutkimukset, joita oli ohjannut eri käsitykset ja motivaattorit. He omaksuivat historiallisen lähestymistavan, joka korosti tutkimusten asteittaista kehittymistä, jossa jokainen uusi tutkimusvaihe paneutui edellisessä vaiheessa esiin nousseisiin kysymyksiin. Teos suunniteltiin kattavaksi ja historialliseksi tutkimusraportiksi. (Gillispie 1991: 197, Roethlisberger 1977: 51–54.) Vaikka Roethlisberger ja Dickson aloittivat kirjoittamaan koko Hawthorne-tutkimusten virallista selontekoa, huomionarvoista on, että he itse liittyivät tutkimuksiin mukaan varsin myöhäisessä vaiheessa (ks. Whitehead 1938: 182–183).

Roethlisbergerin, Dicksonin ja Wrightin kirjoitusprosessi osoittautui kuviteltua työläämmäksi. Elokuuhun 1933 mennessä heidän koko työpanoksensa oli mennyt T-huoneen tulosten kirjoittamiseen. Tällöin Wright palasi Hawthorneen jättäen muut viimeistelemään suurimman osan teoksesta. Seuraavan kahden ja puolen vuoden ajan Dickson valmisteli osiot kosketinkentän johdottamistutkimuksista ja Roethlisberger haastatteluohjelman tuloksista. Helmikuussa 1936 teos lähetettiin WEC:n johtaja Stollille tarkistettavaksi. (Gillispie 1991: 197–198.)

6.1.2.1 ”Teollisuustyöntekijä”

Ensimmäisen yksityiskohtaisen selonteon Hawthorne-tutkimuksista tarjosi kuitenkin Thomas North Whitehead, yhden Mayon luotettavimman tukijan, brittiläisen filosofin Alfred Whiteheadin poika (Zaleznik 1984: 4). T. N. Whitehead oli liittynyt vuodesta 1931 alkaen Hawthorne-tutkimuksiin Mayon avustajana ja hän toimi myöhemmin läheisessä yhteistyössä sekä Roethlisbergerin että myöhemmin myös Warnerin kanssa. (Gillispie 1991: 190, Roethlisberger 1977: 49, 52.)

T. N. Whitehead oli tehnyt tarkan tilastollisen analyysin koko kuuden vuoden ajalta T-huoneen tutkimuksista ja hänen työnsä tulokset ilmestyivät vuonna 1938 julkaistussa teoksessa *The Industrial Worker* – vuosi ennen Roethlisbergerin ja Dicksonin virallista selontekoa. Siinä, missä Mayo oli käyttänyt tutkimusdataa huoletta tukemaan teorioitaan havainnollistavana aineistona, Whitehead esitteli

huolellisen analyysin datasta pyrkien todistamaan tilastollisen analyysin menetelmien, että sosiaaliset suhteet olivat olleet hallitseva tekijä T-huoneessa. Kalliit analysointikoneet oli ostettu Rockefeller-säätiön tuella, ja kaikki työ rahoitettiin Mayon apurahalla. (Gillispie 1991: 190.)

Whitehead toivoi, että hänen teoksestaan tulisi teollisuuden ihmissuhteista kiinnostuneiden keskuudessa tunnustettu merkkiteos. Whitehead pyrki tarjoamaan tilastollista tukea Mayon väitteille, joita hän oli esittänyt teoksessaan *The Human Problems*. Whiteheadin suhteesta Mayoön kertoo se, että hän omisti ensimmäisen monografiansa Mayoille (Cullen 1992: 268): ”Elton Mayoille. Kaikesta, mihin hän ryhtyi, tuli merkittävää” (Whitehead 1938).

Vaikka Whitehead tuotti vuosina 1934–1938 viisi artikkelia ja kaksi kirjaa Hawthorne-tutkimuksista, ne jäivät Mayo sekä Roethlisbergerin ja Dicksonin teosten varjoon. Syykin on selvä. Vaikka hänen teoksensa olivat tutkijoiden ainoita yrityksiä tehdä tilastollinen analyysi koko Hawthornen tutkimusdatasta, hänen analyysinsä oli monimutkaista, epämääräistä ja huonosti esitettyä. (Gillispie 1991: 191.)

Tilastollisen analyysinsä perusteella Whitehead tuki Mayon löydöksiä, ettei T-huoneessa fyysisillä olosuhteilla ollut merkittävää vaikutusta. Siinä, missä ne eivät häirinneet työntekijöiden kykyä ylläpitää tasaista tuotantoa, ne voitiin nähdä merkittäviksi vain siinä määrin, kun ne olivat sidoksissa työntekijöiden sosiaalisiin tai henkilökohtaisiin kokonaistilanteisiin. (Gillispie 1991: 191–192.) Whiteheadin teoksen teesi oli siten yksinkertainen. Teollisuuden työpaikan tuotantokapasiteettiin vaikuttivat työn organisoinnin sijaan henkilökohtaiset ja sosiaaliset ihmissuhteet (Whitehead 1938: 31). Whiteheadin teos mukaili siten täysin Mayon tulkintaa.

Mayon tavoin Whitehead keskittyi T-huoneen tutkimuksiin teesinsä toteennäyttämiseksi. Mutta toisin kuin Mayo, hän ei voinut sivuuttaa kahden naisen poistamista T-huoneesta (Cullen 1992: 269–270). Whitehead (1938) analysoi, että heidän käytöksensä oli häirinnyt muodostunutta ryhmää ollen syynä karkottamiselle. Se tarjosi Whiteheadin mukaan tärkeän esimerkin sosiaalisten suhteiden merkityksestä. Hän väitti, että naiset erotettiin, koska he eivät pystyneet vastaamaan ryhmän kehittyvään tarkoitukseen. Naisten jakautuneet motiivit olivat jakaneet heidät siten vastakkaisiin leireihin. Näin ollen naisten poistamisen viimeisen päätöksen tekivät ennemmin itse naiset kuin T-huoneen valvojat. (Gillispie 1991: 192, Whitehead 1938: 115–119, 131.)

Juuri Whiteheadin esittämää – ja vahvasti Mayon representaatiota puoltavaa – lausuntoa, on käytetty Hawthorne-tutkimusta puoltavien tutkijoiden teesinä. Whiteheadin lausunnon mukaan naisten vaihto T-huoneessa olisi tapahtunut muiden työntekijöiden pyynnöstä. (Whitehead 1938, ks. Sonnenfeld 1982.)

Nämä molemmat tulkinnat hylkäävät ajatuksen, että naiset olisivat yrittäneet hallita tarkoituksellisesti T-huoneen tapahtumia. Sen sijaan heidän käytöksensä nähtiin tiedostomattomana ja tunteellisenä. (Gillispie 1991: 192.) Siinä, missä Whitehead (1938: 127–128) näki ryhmän tuottavuuden nousun liittyvän häiriötekijöiden poistamiseen, hän jätti mainitsematta heidän korvaajien taloudelliset motivaatiot ja testiryhmän reletyyppien rajoittamisen tehokkuutta selittävänä tekijänä. Sen sijaan hän viittasi teoksensa tarjoamaan tilastolliseen dataan. (Cullen 1992: 269.) Whitehead pyrki näin osoittamaan, että juuri tuotannon muutoksen tilastollisella analyysillä olisi mahdollista havaita myös sosiaalisten suhteiden muutokset.

6.1.2.2 ”Johtajuus vapaassa yhteiskunnassa”

Tunnistaen, että hänen monografiansa jäi vain tilastolliseksi selonteoksi, Whitehead työsti toisen teoksen tavoitellen laajempaa julkista huomiota. Näin 1936 ilmestyi hänen toinen teoksensa *Leadership in a Free Society*, jonka otsikko oli Mayon ehdottama. (Cullen 1992: 269.) Whiteheadin teoksessa sovellettiin Pareton ajatuksia, jotka olivat saaneet Mayon ja Hendersonin ansiosta yhä vahvemman jalansijan Harvardissa. Pareto-innostus vaikutti niin Whiteheadiin, Roethlisbergeriin kuin Dicksoniin, jotka alkoivat soveltamaan Pareton ajatuksia Hawthorne-tutkimusten tarjoamaan dataan. He alkoivat myös pitää myöhemmin Hendersonia ryhmänjohtajana hiljalleen sivuun jättäytyneen Mayon sijasta. (Gillispie 1991: 195, Heyl 1968, Homans 1984, Roethlisberger 1977.)

Omaksuen Pareton mallin Whitehead väitti, että T-huoneessa oli kaikki sosiaalisen systeemin piirteet. Työntekijät olivat reagoineet muutoksiin aina koko sosiaalisten ja teknisten muuttujien systeemissä eikä yksistään kokeellisten muuttujien aiheuttamaan muutokseen. Whiteheadin mukaan T-huoneesta tuli malli kaikille sosiaalisille järjestelmille, koska se osoitti, että johtajat voisivat muodostaa uusia sosiaalisen toiminnan malleja vakiintuneiden sosiaalisten rutiinien sijaan. (Gillispie 1991: 196, Whitehead 1936, ks. Whitehead 1938.)

Mayon tavoin Whitehead esitti, ettei taloudellisten ongelmien ratkaiseminen lopettaisi yhteiskunnan ongelmia. Johtajien tuli sen sijaan tunnistaa epävirallisten sosiaalisten organisaatioiden tunteet ja sosiaaliset rutiinit voidakseen olla tehokkaita johtajia. Jos he eivät tekisi näin, sen sijaan epäviralliset organisaatiot, kuten kosketinkentän johdottamishuoneessa ilmennyt organisaatio, ammattiyhdistykset tai poliittiset organisaatiot, tyydyttäisivät työntekijöiden sosiaalisen toiminnan tarpeen. (Cullen 1992: 269, Gillispie 1991: 196, Whitehead 1936: 119.)

Whiteheadin varoitus mukaili täysin Mayon esittämää tulkintaa. Ellei teollisuuden ja hallituksen johtajat huolehdi paremmin yhteiskunnan ja teollisuuden

ihmissuhteista, heidät korvataan muilla ryhmillä, jotka pystyvät tuottamaan paremmin sosiaalisen tasapainon. Johtajien epäonnistuesssa tässä poliitikot täyttävät syntyneen tyhjän tilan lisäten yhä yhteiskunnan vieraantumista itsestään. (Cullen 1992: 269, Gillispie 1991: 196, Whitehead 1936: 119.)

Whiteheadin teos *Leadership in a Free Society* sai lopulta ristiriitaisen vastaanoton. Euroopassa vallinneen tilanteen takia oli kyseenalaista, oliko hallinnollinen eliitti edes oikea tavoite demokraattiselle yhteiskunnalle. Kirja jäi pian pimentoon. Osaltaan tähän oli syynä suosio, jonka Hawthorne-tutkimusten virallinen kertomus, *Management and the Worker*, pian saavutti. (Cullen 1992: 270.)

6.1.3 Hawthorne-tutkimusten virallinen selonteko

Sillä aikaa, kun Mayo valmisti omaa monografiaansa ja Whitehead tuotti kaksi kirjaa ja artikkeleita, Roethlisberger ja Dickson työskentelivät kuuden vuoden ajan järjestäen Hawthorne-tutkimusten valtavan aineiston täysimittaista selontekoa varten (Cullen 1992: 271, Roethlisberger 1977: 52–54, ks. Western Electric 1973). Vaikka Roethlisberger ja Dickson saivat teoksensa valmiiksi itseasiassa jo keväällä 1936, kirjan julkaiseminen sai odottaa aina vuoteen 1939 asti. Ensimmäiset ongelmat ilmenivät, kun WEC:n johtajat Stoll ja Hosford huolestuivat teoksen paljastuksista, jotka koskivat puutteita työntekijöiden käyttäytymisen hallinnassa. Stoll ja Hosford kuitenkin antoivat luvan kirjan julkaisemiseksi vuoden 1936 alussa.

Toukokuun lopulla 1936, kun WEC:n johto syventyi tosiasiallisesti lukemaan käsikirjoitusta, he alkoivat kritisoida tutkimusten esittelyä. He vaativat muutoksia ja jopa kyseenalaistivat kirjan julkaiseminen. (Cullen 1992: 274, Gillispie 1991: 205, ks. Brannigan & Swerman 2001: 55.) Kirjan julkaisemista viivästytti Hosfordin huomiot teoksen epäkohdista, jotka hän vaati korjattavaksi. Hänen mukaansa käsikirjoitus osoitti, että tutkimusta olisivat hallinneet WEC:n johtajien sijaan tutkijoiden intressit. (Hosford, viitattu Trahair 1984: 264.)

Niin ikään Stoll vastusti kosketinkentän johdottamistutkimuksen kuvausta, jonka hän koki antavan huonon kuvan Hawthornen johtamisen laadusta. Huono johtaminen näytti olleen syyllinen vallinneeseen tilanteeseen. Myös suurin osa muista Stollin ja Hosfordin vaatimista muutoksista koski teoksen johtamista käsitteleviä osia, kuten mm. johtajien haastatteluita, jotka paljastivat epäkohtia Hawthornen johtamisrakenteessa. Heidän mukaansa myös tekstissä esitetyt lainaukset olivat identifioitavissa tiettyihin johtajiin. Myöhemmin huolenaiheet levisivät myös Hawthorneen, jossa Pennock ja Wright alkoivat vaatimaan jopa kokonaisen luvun tarkistamista ja poistamista – juuri kosketinkentän johdottamistutkimusten osalta. (Gillispie 1991: 205–206.)

Roethlisberger kuitenkin pyrki pitämään pintansa. Vaikka hän myönsi, että yrityksellä oli selvä oikeus päättää, mitä kirjaan voidaan sisällyttää, varsinainen teksti oli kirjoittajien vastuulla. Kommentit olisivat tervetulleita, mutta kirjoittajat käsitelisivät niitä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Gillispie 1991: 205–206.) Vaikka Roethlisberger ja Dickson suostuivat tekemään joitain muutoksia tekstiin, ilmeni toinen ongelma, minkä takia kirjan julkaiseminen alkoi näyttää yhä vaikeammalta.

WEC:n johtajat olivat nimittäin huolissaan, että teosta voitaisiin käyttää todistusaineistona yhtiötä vastaan käynnissä olleessa suuressa kongressin alaisessa tutkimuksessa. Maaliskuussa 1935 kongressi oli valtuuttanut liittovaltion viestintäkomission tutkimaan perusteellisesti AT&T:n toimintaa selvittääkseen monopolien haitallisia vaikutuksia Yhdysvaltojen talouteen. Pyrkimyksenä oli luoda tulevaisuutta varten perusteet puhelinteollisuuden säännöstelyä varten. Tutkijat perehtyivät mammuttimaisessa tutkimuksessa AT&T:n toiminnan kaikkiin näkökohtiin. (Cullen 1992: 274, Brock 1981: 178–180, Gillispie 1991: 206, ks. Danielien 1939.)

Tilanteesta ikävän teki juuri AT&T:hen kohdistuvat oikeudellisen tutkimuksen epävarmuustekijät, joiden vuoksi yritys voisi saada sanktioita, jos kävisi ilmi, että se olisi käyttänyt suuria summia tutkimukseen ilman selvää suuntaa tai välitöntä taloudellista hyötyä (Roethlisberger 1977: 53, Trahair 1984: 264). AT&T:n toiminnasta ja monopoliasemasta esitettiin kovaa kritiikkiä koko tutkimuksen ajan. Liiallisten voittojen tekemisen lisäksi yhtiötä syytettiin mm. tiedotus- ja suhdetoiminnan tekniikoiden käyttämisestä, millä yhtiö oli pyrkinyt minimoimaan valtion sääntelyn. (Danielian 1939, 297–302, 480–481, Gillispie 1991: 207.)

Yksi erityisistä huolenaiheista oli läheinen yhteistyö Harvardin Business Schoolin kanssa. Useilla yhtiön johtajilla olikin samanaikainen asema HBS:ssa. WEC oli päättänyt olla julkaisematta teosta, joka kuvaisi yrityksen ja Harvardin kauppa- ja korkeakoulun välistä läheistä yhteistyötä poliittisesti aralla työsuhteiden alalla. (Cullen 1992: 274, Danielian 1939: 297–302, 480–481, Gillispie 1991: 207.)

Vuoteen 1939 mennessä poliittinen myrsky oli laantunut ja tutkinta päättyi loppu- tulemaan, että liittovaltion viestintäkomissiolla oli ollut riittävä valta säännellä monopolia. Stoll vapautti julkaistavaksi teoksen, jossa oli tehty myös joltain osin myönnetyksiä WEC:n johtajien vaatimuksiin. Teoksessa esimerkiksi huomautettiin, että kosketinkentän johdottamistestien työntekijät olivat tehneet vitsailusta ja pelleilystään huolimatta valtavan määrän työtä. (Gillispie 1991: 206, 208, Roethlisberger & Dickson 1939: 331, 459–460.)

Vaikka teos oli viimein kaikkien osapuolten osalta julkaistavissa, kävi ilmi, ettei kustantajat olleet kiinnostuneet käsikirjoituksesta. Kirjan luonne ei vakuuttanut heitä siitä, että sen julkaisu kattaisi kustannukset, saati tuottaisi voittoa. Lisäksi

vallinnut lama oli leikannut merkittävästi kirjojen julkaisubudjetteja. Roethlisbergerin ja Dicksonin teos saatiin julkaistua vasta Rockefeller-säätiön tuen ansiosta. Lopulta *Management and the Worker* julkaistiin ja tarina Hawthorne-tutkimuksista pääsi suuren yleisön tietoisuuteen. (Cullen 1992: 274–275, Hoopes 2012: 155, Roethlisberger 1977: 51–54.)

6.1.3.1 ”Johtaminen ja työntekijä”

Kun Roethlisbergerin ja Dicksonin teos viimein ilmestyi, suuri yleisö oli saatu hyvin vastaanottavaiseksi kirjalle. Aikaisemmat julkaisut olivat tehneet Hawthorne-tutkimukset jo laajalti tunnetuiksi henkilöstöjohtajien ja yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa. Mayon kirjoitusten tavoin aikaisemmat julkaisut olivat kuitenkin raportoineet tutkimuksesta vain osittain, ja ne olivat jättäneet yleisön nälkäiseksi lisätietoja varten. Roethlisbergerin ja Dicksonin teos oli paitsi ensimmäinen kattava, myös lopullinen ja virallinen selostus Hawthorne-tutkimuksista. (Gillispie 1991: 196, ks. Roethlisberger ja Dickson 1939.)

Teoksen mittava koko näytti takaavan sen auktoriteetin ja merkityksen, jota Stollin ja Mayon esipuheet yhä korostivat. Tieteellisten löydösten draama piti yllä lukijan mielenkiintoa. Kuten kirjoittajat teoksen alussa korostivat, tutkimustulosten ja teoreettisten johtopäätösten lisäksi teoksessa esitetään kronologinen raportti tutkimuksen etenemisestä. (Gillispie 1991: 196, 198, Roethlisberger & Dickson 1939: 4.) Kuten Dickson & Roethlisberger (1966: 46) esittivät:

Hawthorne-tutkimukset alkoivat tutkimuksina hypoteesin testaamisesta, mutta ajan myötä ne muuttuivat ennemmin hypoteeseja luoviksi tutkimuksiksi. Koska tavanomaisissa menetelmissä tämä kehitys näyttää taaksepäin menemiseltä, olemme yrittäneet tarjota logiikka, miksi näin tapahtui.

Lukija saa kuvan, että teos on tutkimusten objektiivinen historia, jota kirjan kertomus tutkijoiden koettelemuksista teki yhä autenttisemmaksi. Tämä kuitenkin johtaa lukijoita harhaan. Teoksesta ei käy ilmi se, milloin Roethlisberger ja Dickson asettivat erityisiä tulkintoja tutkimusdataalle. Kirjoittajat eivät tehneet myöskään eroa Harvardin teollisten tutkimusosaston tutkijoiden tai WEC:n testihuoneen tarkkailijoiden välille, vaan kirjassa viitattiin jatkuvasti tutkijoihin jättäen identifioimatta heidän roolinsa. (Cullen 1992: 271, Gillispie 1991: 196–198.)

Huomionarvoista on, kuinka kirjoittavat mukailivat Mayon tekemiä tulkintoja. Teoksessaan he korostivat yksittäisten työntekijöiden emotionaalisia tarpeita. He olettivat, että työntekijät voisivat olla tyytyväisiä vain, jos johtajat laajentavat hallintaansa työpaikan sosiaalisiin organisaatioihin. Samalla he sivuuttivat sen, että

taloudelliset motiivit voisivat selittää tuottavuutta tai työntekijöiden käyttäytymistä. Samoin he hylkäsivät työntekijöiden kommentit epäloogisina ja irrationaalisina nähdessä, että henkilökohtainen sopeutumattomuus oli syynä työntekijöiden valitukselle. (Gillispie 1991: 196–197, Roethlisberger & Dickson 1939: 269, 535.)

Roethlisberger ja Dickson esittivät, että työntekijät tarvitsivat taloudellisten tarpeiden sijaan henkilökohtaisten tarpeiden tyydytystä. Jos huomiota kiinnitetään vain taloudellisiin tarpeisiin, lopputuloksena olisi katastrofi. Tässä suhteessa johtamisen päämäärä on pyrkiä luomaan sosiaalinen tasapaino työpaikoille. Tästä hyvänä esimerkkinä toimi T-huoneen yhteistyöhenki, joka oli syntynyt, kun valvojat korvasivat kaksi naista, jotka olivat häirinneet ryhmän yhteistyöhaluista sosiaalista systeemiä. (Cullen 1992: 272, Roethlisberger & Dickson 1939: 358.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin mukaan Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että tehdasta itsessään on pidettävä sosiaalisena systeiminä. Sen osien suhteet määräytyvät paitsi virallisesta loogisesta rakenteesta, myös epävirallisesta loogisesta rakenteesta, joka määrittää työntekijöiden käyttäytymistä. Työntekijää ei myöskään voida erottaa vallitsevasta sosiaalisesta tilanteestaan. Johtajien on siitä syystä paitsi luotava käytäntöjä, myös varmistuttava, että niille on hyväksyntä organisaatiohierarkian alatasoilla. Käytännöt oli myytävä henkilöstölle kuten tuote myydään kuluttajalle. (Cullen 1992: 273, Roethlisberger & Dickson 1939: 3–5.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin toistamaa ideologista viestiä korosti, että se esitettiin johtopäätöksissä ikään kuin tieteellisen tutkimuksen puolueettomana tuloksena (Gillispie 1991: 196–197). Teos oli objektiivisen kertomuksen sijaan kuitenkin erittäin tyylielty kuvaus. Voidaan nähdä, että usean vuoden uurastuksena Roethlisberger ja Dickson kirjoittivat yhden tylsimmistä kirjoista. Yli 600-sivuisen teos tarjosi vain vähän tosiasiallisesti uutta tietoa pois lukien runsaat yksityiskohdat jo varsin hyvin tunnetuista Hawthorne-tutkimuksista. (Hoopes 2012: 155.)

Teoksessaan Roethlisberger ja Dickson (1939: 561) tekivät parhaansa tukeakseen Mayon ajatuksia. Intertekstuaalisessa suhteessa Mayon sanomaan he totesivat, että T-huoneen naiset muodostivat uudenlaisen spontaanin sosiaalisen organisaation. Se muodostui, koska johtajat antoivat heille mahdollisuuden kehittää omia tavoitteitaan ja arvoja, mikä antoi heidän työlleen kestävän merkityksen. Niin ikään kirjoittajat (1939: 553) totesivat, että Hawthornen löydökset yhteistyöstä lupasivat tuottoa työnantajille ja tyytyväisyyttä työntekijöille. Näin he liittivät johtamiseen Mayon ajatukset isällisestä konfliktien estämisestä. (Hoopes 2012: 155.)

Kuva teoksesta Hawthorne-tutkimusten objektiivisena ja realistisena selvityksenä on johtanut harhaan monia sukupolvia sekä johtamisen että yhteiskuntatieteiden parissa. Kirjoittajat rakensivat kronologian tieteellisten löydösten pohjalle siten,

että yhden osion tulosten esitettiin antaneen oivalluksia, jotka muuttivat tutkimusta johdattaen tutkijoita uudelle polulle. Kirjoittajat korostivat näitä oivalluksen hetkiä jakamalla kirjansa neljään osaan, jossa kukin osa esitti tietyn kokeellisen lähestymistavan ja merkitsi siirtymistä seuraavaan. (Gillispie 1991: 198.) Roethlisberger ja Dickson (1939: 5) väittivät, että ”kronologisesti tutkimus jakoi itsensä luonnollisesti neljään vaiheeseen, joista kukin edustaa merkittävää muutosta tutkimushypoteesissa ja -menetelmässä.”

Kirjoittajien mukaan varhaiset Hawthorne-tutkimukset keskittyivät työolojen vaikutusten selvittämiseen suhteessa työntekijöiden tehokkuuteen. Oivallus siitä, ettei tutkittavia tekijöitä voitu mitata itsenäisesti, koska ne olivat kaikki yhteydessä toisiinsa, johti haastatteluohjelman perustamiseen. Sen tarkoituksena oli kerätä työntekijöiden kommentteja koko tehdasalueelta. Pian tutkijat kuitenkin oivalsivat, ettei kommentteja voitu pitää objektiivisina indikaattoreina todellisista olosuhteista, vaan ne heijastivat vain työntekijöiden henkilökohtaisia tilanteita ja sosiaalista sopeutumattomuutta. Kun tutkijoiden huomio kohdistui kosketinkentän johdottamistestin työntekijöiden sopeutumiseen, he oivalsivat, että epävirallisella organisaatiolla oli suuri vaikutus paitsi työntekijöiden käyttäytymiseen myös työn jäsentämiseen. (Gillispie 1991: 198, Roethlisberger & Dickson 1939: 3–5.)

Kaksi esimerkkiä riittää todistamaan, kuinka kaunisteltu kertomus erosi Hawthorne-tutkimusten todellisesta dynamiikasta, jossa muutokset johtuivat useista tekijöistä loogisen ja tieteellisen tutkimuksen kehittymisen sijaan (Gillispie 1991: 198–199). Ensinnäkin kirjoittajat esittivät, että dramaattisen testijakso 12 tapahtumat muuttivat tutkimuksen suuntaa:

Tutkijat eivät enää olleet kiinnostuneita testaamaan yksittäisten muuttujien vaikutuksia. Kontrolloidun kokeen sijasta he vaihtoivat käsitykseen sosiaalisesta tilanteesta, joka tuli ymmärtää ja kuvailla toisistaan riippuvaisen elementtien järjestelmänä. (Roethlisberger & Dickson 1939: 183.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin esittämä dramaattinen muutos oli kuitenkin vain jälkitulkintaa todellisista tapahtumista (ks. luku 5.1.2.2 supra). Haastatteluohjelma ei suinkaan muodostunut testijakson 12 oivallusten pohjalta, vaan haastattelut olivat alkaneet jo ennen tätä (ks. luku 5.2.2.3 supra). Lisäksi toukokuun tutkimusraportissa 1929 ei esitetty näin vahvaa johtopäätöstä, vaan siinä korostettiin edelleen muutetun valvonnan vaikutuksia. (Gillispie 1991: 199.)

Toiseksi kirjoittajat väittivät, että siirtyminen haastatteluohjelmasta kosketinkentän johdottamisen testihuoneeseen olisi johtunut oivalluksesta, ettei yksilöiden haastatteluilla saatu tietoa sosiaalisista suhteista tehdasalueen sisällä. Uusi testihuone olisi siten perustettu paikaksi sosiaalisten suhteiden tarkkailemiseksi

häiriöttömässä ympäristössä. (Roethlisberger & Dickson 1939: 373–391.) Kertomus sivuutti sen tosiasian, että mahtipontisesta haastatteluohjelmasta luovuttiin laman takia (ks. luku 5.2.2.3 supra). Erillisen testihuoneen perustamiseen vaikutti Warnerin ajatusten ohella osaston työnjohtajan vaatimukset vastaavanlaisista olosuhteista sekä tarpeellisuus tuotannon rajoittamisen tutkimuksesta aiempien havaintojen pohjalta. (Gillispie 1991: 199, ks. luku 5.3.3.1 supra.)

Toisaalta kirjoittajat korostivat myös sosiaalianthropologian lähestymistapaa. Kun alkuperäisissä tutkimusraporteissa testihuoneesta käytettiin nimeä kosketinkentän johdottamisen testihuone (eng. bank wiring test room), teoksessa se muutettiin kosketinkentän johdottamisen havainnointihuoneeksi (eng. bank wiring observation room) korostamaan antropologista havainnointia. (Gillispie 1991: 199, ks. Roethlisberger & Dickson 1939.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin teos häivytti myös tutkijoiden välillä vallinneet merkittävät tulkinnalliset erot. Teoksessa ei myöskään eritelty, mikä tutkimuksen vaiheen oli tehnyt yrityksen tutkijat ja minkä Harvardin tutkijat tai mikä oli ollut kunakin tutkijan osallistumisen aste, saati merkitys. (Gillispie 1991: 199–200.) Tämä mahdollisti yhtenäisen kertomuksen ja diskurssin Mayon kertomuksen kanssa.

Roethlisbergerilla ja Dicksonilla oli hankaluuksia rehellisinä miehinä kuitenkin yrittää sovittaa Mayon luovaa tulkintaa heidän yksityiskohtaiseen esitykseensä tutkimuksista. Heidän täytyi selittää esimerkiksi toisen releiden kokoonpanotestin tulokset, jotka Mayo oli sivuuttanut. Tässä kokeessa Pennock asetti pääsalin viisi kokoajaa eriävään palkkaukseen 9 viikon ajaksi arvioidakseen T-huoneen naisten lisääntyneiden ansioiden vaikutusta tuottavuuteen. Uuden testiryhmän tuottavuus nousi heti noin 15 %, ja heidän palattuaan vanhaan palkkaukseen se laski alle normaalitason. Pennock arvioi, että pidemmällä aikavälillä ryhmä olisi voinut saavuttaa 25 % tuottavuuden parantumisen. Hän päätyi ilmeiseen johtopäätökseen, että palkkauksella oli ollut tärkeä merkitys T-huoneen kasvaneessa tuottavuudessa. (Gillispie 1991: 83, Hoopes 2012: 155, ks. luku 5.3.2.1 supra.)

Koska tämä toisen reletestin tulos oli Pennockille epäsuotuisa, hän jätti sen Mayon tavoin huomiotta. Roethlisberger ja Dickson (1939) eivät kuitenkaan kattavassa kuvauksessaan voineet tehdä samoin. He joutuivat myöntämään, että korotetut ansiot olivat olleet tärkeä tekijä paitsi toisessa tutkimuksessa myös T-huoneessa. (Roethlisberger & Dickson 1939: 133.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin oli löydettävä myös sosiaalinen syy tuottavuuden kohoamiseen toisessa reletestissä, jotta he voisivat pitää kiinni selityksestään sosiaalisten tekijöiden merkityksestä T-huoneessa. Kuten Hoopes (2012) esittää, parasta mitä he keksivät, oli myöhemmin ilmennyt väite, että toisen reletestin naiset

olivat nostaneet tuottavuuttaan kilpailuhengessä. Tämän vähäisen todisteen perusteella kirjoittajat väittivät, että johtopäätökset palkkakannustimien vaikutuksesta, jotka eivät liittyneet perustavanlaatuisen sosiaaliseen tilanteeseen, olisivat olleet harhaanjohtavia. Sen sijaan toisen releiden kokoonpanotestin tulkittiin tukevan T-huoneen tuloksia onnistumalla paljastamaan jopa monimutkaisemman sosiaalisen tilanteen. (Roethlisberger & Dickson 1939: 577, ks. luku 5.3.2.1 supra.)

Teoksen kantavana ajatuksena on osoittaa, että kokeissa ilmenneet asiat johdattivat tutkijat lopulliseen käsitteelliseen malliin. Tätä tukee havainto, ettei teos rinnasta itseään muihin tutkimuksiin, jotka olivat jo esittäneet samankaltaisia argumentteja sekä havaintoja. Nehän olivat saattaneet vaikuttaa myös tutkimusten tulkintoihin. Viitteiden puuttuminen muihin teollisuustutkimuksiin on silmiinpistävää. Lähes puolet viittauksista on Harvardin omiin tutkimuksiin. Hawthorne-tutkimukset esitettiin siten ylhäisessä yksinäisyydessä, sen tosiasiat kiistattomina ja sen käsitteellinen malli kyseenalaistamattomana. (Gillispie 1991: 200.)

Roethlisbergerin ja Dicksonin teoksen teoreettinen viitekehys tulee parhaiten esille haastatteluiden ja kosketinkentän johdottamistestien keskustelussa, olivathan he olleet juuri näissä suoranaisesti mukana (Gillispie 1991: 200). Teoksen mukaan työntekijöiden ja esihenkilöiden asenteita ja valituksia oli analysoitava huomioimalla niiden taustalla vaikuttavat tunteet ja sosiaalinen vuorovaikutus:

Valitusten ja asenteiden tarkoitus... voidaan paljastaa vain ymmärtämällä ensinnäkin tunteet, joita nämä asenteet ilmaisevat ja toiseksi ymmärtämällä sosiaalinen vuorovaikutus, johon tunteet voivat liittyä. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 358.)

Hawthorne-tutkimuksista johdettiin todisteita sille, ettei työntekijöillä pitäisi olla minkäänlaista kontrollia työstään, saati työympäristöstään. Kaksi tutkimuksista korostuvaa löydöstä alleviivaavat tätä. Työntekijöiden kommentteja työstään ei voitu pitää varteenotettavina, eikä taloudelliset kannustimet voineet olla työntekijöiden tärkein motivaattori. (Gillispie 1991: 204.) Teoksessa ilmenevä sekaannus kronologisen kertomuksen ja kirjoittajien tulkintojen välillä asettaa kyseenalaiseksi väitteen, että kirjoittajat olivat pyrkineet erottamaan huolellisesti kokeelliset tosiasiat teorioista, joita käytettiin niiden tulkintaan ja analyysiin (Emt: 200).

Roethlisberger ja Dickson hylkäsivät haastatteluohjelmalla kerätyt työntekijöiden valitukset vain tunteiden ilmentyminä, eikä niiden nähty olevan luotettavia lausuntoja varsinaisista ongelmista. Valitusten ilmeisen sisällön sijaan niiden piilevä sisältö oli heidän mukaansa tärkeämpää. Niinpä esimerkiksi valitus liian pienestä kappalekohtaisesta korvauksesta heijasti itseasiassa sitä, että työntekijä oli tehottomampi kuin muut työntekijät. (Gillispie 1991: 204–205, ks. luku 5.2.2.3 supra.)

Sama taustalla oleva valittava asenne voi olla läsnä, vaikka työntekijä saattoi yhdessä tapauksessa valittaa savusta ja höyryistä ja toisessa tilanteessa esihenkilöistään... Tärkeää ei ole, oliko hänen valituksensa perusteltu, vaan se, miksi hän tunsii olonsa sellaiseksi. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 266, 269.)

Roethlisberger ja Dickson (1939: 268) paljastivat tahattomasti Mayon terapeuttiin lähestymistavan moraalisen heikkouden suhteessa taylorismiin. He totesivat, että syvässä haastattelussa työntekijöiden valitukset huonosta ilmasta saatettiin selittää neuroottisella pelolla keuhkokuumeeseen tarttumisesta. Mutta siinä, missä taylorismiin tukeutunut johtaja olisi sivuuttanut työntekijöiden valitukset maksaen heille korvauksen haastavista olosuhteista, Mayon terapeutin johtamistyyli vaati työntekijää hengittämään huonoa ilmaa ja pitämään siitä. (Hoopes 2012: 156.) Varhaisen ihmishuonekoulukunnan lähestymistavassa työntekijöiden manipulointi oli selvää. Sen lisäksi, että heidät ohjelmoitiin tuottamaan enemmän, heidät ohjelmoitiin myös nauttimaan siitä enemmän. (Roth 1993: 38.)

Roethlisberger ja Dickson (1939) hylkäsivät oletuksen, että kosketinkentän johdottamishuoneen testissä miehet olisivat rajoittaneet tuotantoaan taloudellisten intressiensä takia tai pelänneet, että jos he saavuttavat asetetun vaatimustason, kappalekohtaista korvausta laskettaisiin. Tästä ei kirjoittajien mukaan ollut mitään viitteitä, eikä myöskään työntekijöiden ilmaisema ideologia viittanut siihen, että he olisivat toimineet tiukasti taloudellisten intressiensä mukaisesti. Väitteet työntekijöiden taloudellisista intresseistä olivat vain epävarmuuttavaa järjeistämistä käytöksestä, jota todellisuudessa ohjasivat tunteet. (Gillispie 1991: 204, Roethlisberger & Dickson 1939: 531–535, 575–577.)

Kirjoittajien väite paljastaa kuitenkin heidän ideologisen oletuksensa, jossa he sivuuttivat työntekijöiden mahdollisuuden toimia kollektiivisesti. Se, ettei miesten pelkäämää kappalekohtaista hinnan laskua ollut tehty Hawthorne-tutkimusten aikana, sai kirjoittajat tekemään suuria päätelmiä pelon irrationaalisuudesta. Ehkäpä juuri työntekijöiden kollektiivinen tuotannon rajoittaminen oli ollut toimiva puolustuskeino tämän ehkäisemiseksi? Roethlisberger ja Dickson (1939) kuitenkin kiistivät, että työntekijöiden tuotannon rajoittaminen olisi symboloinut heidän vastustustaan johdon valvonnasta. Aikaisemmin Dickson oli ollut valmis sen kuitenkin myöntämään. (Gillispie 1991: 204, Roethlisberger & Dickson 1939: 331–338, ks. luku 5.3.3.1 supra.)

Vallinneen Harvard-käsityksen vaikutuksesta Roethlisberger ja Dickson (1939) väittivät, että vallitsevaa sosiaalista organisaatiota – niin kosketinkentän johdottamisen testihuoneessa kuin laajemmin tehdasalueella – oli paras tarkastella Paretin sosiaalisen systeemin kautta (Gillispie 1991: 200, Hoopes 2012).

Me ajattelemme, että sosiaalisen organisaation keskeinen piirre on tunteiden vuorovaikutus ja intressit keskinäisissä riippuvuussuhteissa, mikä johdattaa tasapainotilaan siten, että jos tila muuttuu, sen palauttamiseen pyrkivät voimat astuvat kuvaan. (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 365.)

Roethlisberger ja Dickson (1939) selittivät kosketinkentän johdottamisen testihuoneen tuotannon rajoittamista sillä, että tehtaalla oli teknisen organisaation ohella sosiaalinen organisaatio. Työntekijät vaativat taloudellisen palkan lisäksi työltään henkilökohtaista tyydytystä ja sosiaalista tarkoitusta. Työpaikan sosiaalinen järjestelmä loi ja levitti tyytyväisyyttä organisaation jäsenten kesken. Tähän asti huomiota oli kiinnitetty kuitenkin vain taloudellisen organisaation tehokkuuteen ja rationalisointiin. Sen sijaan yhteistyön taidot ja tekniikat, jotka saavat yksilöt ja ryhmät työskentelemään yhteistyössä tehokkaasti ja itseään tyydyttävästi, oli sivuutettu. (Gillispie 1991: 200–201, Roethlisberger & Dickson 1939: 552–553.)

Roethlisberger ja Dickson tukeutuivat Mayon tulkintaan, jonka keskiössä on T-huoneen- ja kosketinkentän johdottamishuoneen kontrasti. T-huoneen ryhmän yhteenkuuluvuuden voima oli valjastettu tuottavuuden kannalta hyvään suuntaan, mutta toisessa testihuoneessa se kääntyi johtamisen intressejä vastaan. Mayon pyrkimyksenä oli *valjastaa työntekijöiden sosiaalisen organisaation valta johtamisen näkökulmasta hyvään*, tuottavaan suuntaan. (Bramel & Friend 1981: 874, Schwartzman 2011: 12–13.) Vastuullisena työntekijänä nähtiin henkilö, joka oli halukas osallistumaan ryhmän toimintaan ja jonka keskeinen intressi oli yhteistyökykyisessä toiminnassa (Mayo, viitattu Trahair 1984: 292).

Mayon ajatuksia edelleen mukaillen Roethlisberger ja Dickson esittivät, että sosiaalinen kehitys oli kuitenkin jäänyt teollisuuden voimakkaan teknologisen kehityksen varjoon. He varoittivat, ettei muodollisen teknisen organisaation tavoitteita saavutettaisi, jos johtajat sivuuttavat epävirallisen sosiaalisen organisaation tarpeet. Kosketinkentän johdottamisen testihuoneen epävirallinen organisaatio oli onnistunut heikentämään valvontaa ja palkkakannustinjärjestelmää juuri siitä syystä, että esihenkilöt tarkastelivat työtä ainoastaan tehokkuuden logiikan näkökulmasta. (Gillispie 1991: 200–201, Roethlisberger & Dickson 1939: 552–553.)

Kirjoittajien mukaan johtajien tuli pystyä tyydyttämään molemmat teollisen organisaation puolet (Gillispie 1991: 203, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: xiii, 566–567). T-huoneen tahattomat muutokset valvonnassa osoittivat, kuinka epävirallinen organisaatio voitaisiin integroida viralliseen organisaatioon (mukaillen Roethlisberger & Dickson 1939: 561–562, vrt. Mayo 1933, 1945):

T-huoneen kokeilu osoitti, että kun innovaatiot otetaan käyttöön huolellisesti ja huomioiden työntekijöiden todelliset ajatukset, työntekijät

luultavasti kehittävät spontaanin epävirallisen organisaation, joka ei ainoastaan ilmaise riittävästi heidän omaa arvoaan ja merkitystä, vaan on myös luultavammin linjassa johtamisen tavoitteiden kanssa.

Johtajien oli huomioitava teknisten muutosten vaikutukset työn sosiaaliseen organisaatioon ja kyettävä selittämään muutokset työntekijöiden hyväksymillä tavoilla. Koska johtajat olivat olleet tähän asti tietämättömiä työntekijöiden ajatuksista ja epävirallisista organisaatioista, heidän piti oppia tuntemaan todellinen tilanne yrityksissä. Eritoten johtamisessa oli kiinnitettävä huomiota yksittäisen työntekijän sopeuttamiseen teolliseen ympäristöön. Tämän vuoksi johtajien tuli huomioida epävirallisen organisaation eri osien hienovaraiset suhteet. (Gillispie 1991: 203, Roethlisberger & Dickson 1939: 552–553.)

Kaiken kaikkiaan Roethlisbergerin ja Dicksonin teos korosti johtamisen lisääntyvää osallistumista organisaatiohierarkian alatasolle ja työntekijöiden elämään. Organisaatioiden johto oli jätetty liian kauaksi aikaa taylorismin oppeja noudattaville insinööreille. Tehokkuuden logiikan ohjaamana he olivat jättäneet huomiotta toimintansa epäloogiset seuraukset pakottaen työntekijät toimimaan teknisen organisaation tarkkojen sääntöjen mukaan, ja sivuuttaen epäviralliset organisaatiot. (Gillispie 1991: 203, ks. Roethlisberger & Dickson 1939, ks. myös Mayo 1933.)

Roethlisberger ja Dickson katsoivat, että ainoa keino puuttua ongelmaan oli henkilöstöjohtajien toiminnan ja vallan laajentaminen. Heiltä kuitenkin puuttui tätä varten tarvittava tieteellinen tieto ja tekniikat. Käyttämällä tekniikoita, kuten haastattelua ja havainnointia, he voisivat diagnosoida sosiaalisen järjestelmän epätasapainoa ja kehittää sen pohjalta menetelmiä sen palauttamiseksi tasapainoon. (Gillispie 1991: 203, ks. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939.)

6.1.3.2 Teoksen varhainen vastaanotto

Kun Roethlisbergerin ja Dicksonin teos saatiin lopulta myyntiin lokakuussa 1939, jopa Roethlisberger yllättyi kirjan suosiosta (Roethlisberger 1977: 51–54). Kirjasta muodostui pian johtamisen ja yhteiskuntatieteiden klassikkoteos. Se saavutti maineen erinomaisena raporttina teollisuuden inhimillisten ja sosiaalisten ongelmien tutkimuksesta, ollen toisaalta myös vuosikymmeniä yhteiskuntatieteellisen polemiikin ja kiistan ydin. Yhtä kritiikkiä lukuun ottamatta kirjan varhainen arvostelu oli suotuisaa. (Trahair 1984: 264–265, ks. Western Electric 1973.) Teos sai lukuisia uusintapainoksia ja se löysi käyttökelpoisuutensa rekvisiittana henkilöstöpäälliköiden toimistoissa (Hoopes 2012: 155). Kirja teki Roethlisbergeristä kuuluisan ja pitkälti sen avulla hän sai professuurin Harvardista. Näistä molemmista hän oli kuitenkin paljolti velkaa Mayolle. (Zaleznik 1984: 7.)

Useimmat arvostelut kiittivät teoksen tieteellistä luonnetta, poikkeittieteellistä lähestymistapaa ja tarkkaan harkittuja johtopäätöksiä. Tärkeimmät ja myönteisimmät arvostelut tulivat teollisesta tutkimusverkostosta, johon Hawthornen tutkijat kuuluivat. Esimerkiksi Chester Barnard vaati kollegoiltaan, että jokaisen inhimillisten asioiden johtamisesta kiinnostuneiden tuli lukea Roethlisbergerin ja Dicksonin teos. (Cullen 1992: 275, Gillispie 1991: 208.)

Myös henkilöstötutkimusliiton johtaja, Charles Slocombe, ylisti työtä tärkeimmäksi koskaan julkaistuksi teokseksi työsuhteista (Slocombe 1940). Yhteiskuntakriitikko Stuart Chase (1941) ylisti sitä miljoonille lukijoilleen helmikuussa 1941: ”Tässä on niin suuri idea, että se jättää haukkomaan henkeä” (mukaillen Chase 1941: 20). Arvio sai teoksen myynnin nousemaan, mikä johti kirjan neljänteen painokseen. (Gillispie 1991: 208, ks. Brannigan & Swerman 2001.) Chasen, muiden maallikoiden ja yhteiskuntatieteilijöiden kertomuksissa Hawthorne-tutkimuksista muodostui lähes ihme (Lee 1980: 43).

Teoksen kriittisimmässä aikalaisarviossa Mary Gilson (1940) esitti kuitenkin lukuisia epäkohtia Hawthorne-tutkimuksista. Hänen mukaansa tutkimustulokset olivat varsin ilmeisiä. Jos kirjoittajat olisivat lukeneet aikaisempia tutkimuksia, he olisivat tienneet, mitä odottaa ilmeisten tutkimustulosten ”löytämisen” sijaan. Gilson valisti, että jo vuonna 1927 Gardiner oli osoittanut demokraattisemman johtajuuden tarvetta. Lisäksi hän oli itse jo 1916 kirjoittanut työntekijöiden kokonaistilanteesta. (Gilson 1940: 100, Wrege 1961: 473–474, ks. Gardiner 1927: 219–222.)

Gilson kritisoi, että tutkijat olivat naiiveja kuvitellessaan, että he olisivat voineet hallita kaikkia muuttujia ihmisryhmien tutkimuksessa. Gilson oli myös hämmästynyt, kuinka kukaan 21 126 haastatellusta työntekijästä ei muka maininnut mitään järjestäytyneistä ammattiliitoista. Hän tuomitsi teoksen pyrkimykseksi torjua työntekijöiden järjestäytyminen, jossa se kuitenkin myös epäonnistui. Kaavioilla, matemaattisilla taulukoilla ja ammattijargonilla kirjoittajat hämäisivät korkeintaan tietämättömiä lukijoita. (Gilson 1940, Trahair 1984: 266, vrt. Cubbon 1969.)

Trahair (1984) huomauttaa, että vastaus ammattiliittojen puuttumiseen löytyy Mayon opetustyöstä. Mayo väitti, ettei ammattiliittojen kanssa neuvottelu ollut olennaista työsuhteiden parantamiseksi. Hän näki ne vain tilapäisiksi instituutioiksi, jotka olivat olleet vastaus historiallissosiaalisiin ongelmiin Iso-Britannian teollistuesssa. Vaikka pienissä teollisuuskeskuksissa ammattiliitot olivat vakiintuneet osaksi yhteisöä ja niillä oli tehtävä yhteiskunnallisen järjestyksen ylläpitämisessä, suurilla teollisuusalueilla ne aiheuttivat vain häiriötä. (Trahair 1984: 299.)

Vaikka Rheingroverin (1975) mukaan yksi Hawthorne-tutkimusten tärkeimmistä johtopäätöksistä oli, että johtamisen huoli on varsin erilainen vuonna 1924 kuin

nykyään, Gilsonin (1940) kritiikki herätti merkittävän ja yhä ajankohtaisen kysymyksen. Miksi suuryritykset rahoittavat yhteiskunnan sosiaalista tutkimusta? Gilsonin huomautus on toiminut osaltaan alkulähteenä Hawthorne-tutkimusten valitsevalle kritiikille. (Trahair 1984: 266, ks. Gilson 1940.)

Huolissaan Gilsonin kritiikistä Roethlisberger kääntyi Mayon puoleen. Mayo pyrki auttamaan kollegoitaan suodattamaan kritiikkiä ja siedättymään siltä (Trahair 1984: 257, 266). Mayon mukaan Roethlisbergerillä ei ollut syytä huoleen, koska kaikki tiesivät naisen olevan hullu (Cullen 1992: 276). Mayon tuen ohella Roethlisbergeriä lienee lämmittänyt eniten hänen kirjeitse saama ylistys Chester Barnardilta (mukaillen Barnard, viitattu Gillispie 1991: 209):

Sekä yksityiskohtaisesti että kokonaisuudessa minusta näytti, että teos oli moitteeton sekä siksi, että se tuki kokemukseeni perustuvaa henkilökohtaista käsitystäni, että erityisesti siksi, että keskeiset väitteet perustuivat, havainnollistaen, tosiasialliseen dataan ja todelliseen käyttäytymiseen. Viimeinkin meillä on jotain, joka todella on perusta tieteelliselle johtamiselle.

Roethlisberger sivuutti pian kritiikin. Hän päätti sen sijaan nauttia julkisuudesta, jonka teos tarjosi hänelle ja hänen mentorilleen, Elton Mayolle (Cullen 1992: 276).

Sekä Mayon että Roethlisbergerin työtä on Hawthorne-tutkimuksien tavoin vuoroin ylistetty ja vuoroin kritisoitu. Osa artikkeleista ja julkaisuista tunnistaa Mayon ja hänen kumppaniensa merkittävän roolin johtamisen, yhteiskuntatieteiden ja teollisuuden tutkimuksen saralla, mutta toiset artikkelit jopa väheksyvät ja sivuuttavat heidän vaikutuksensa. Suurin osa arvioinneista ilmestyi kuitenkin vasta toisen maailmansodan jälkeen, ja osa vähän ennen Mayon kuolemaa. Mayo tiesi kritiikin, mutta ei joko pystynyt tai ollut kiinnostunut vastaamaan siihen millään tavalla. Myöskään Roethlisberger ei siihen lähtenyt. (Trahair 1984: 267.)

Management and the Worker -teoksen julkaisemisen jälkeen Hawthorne-tutkimukset olivat viimeinen helposti saatavilla ja yksityiskohtaisesti esitetty. Teos nähtiin virallisena selostuksena Hawthorne-tutkimusten vaiheista. Tutkijoiden seuraava haaste oli varmistaa tutkimuksien pysyvä vaikutus yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen ja johtamisen käytäntöihin. (Gillispie 1991: 209.) Siinä teos muodosti perustan varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin omaksumiselle.

6.2 Mayon myöhempi ura 1940–1949

Mayon asema Harvardissa oli alusta alkaen erikoinen. Hän pysyi erillään muusta kauppa korkeakoulun tiedekunnasta, eikä osallistunut juuri kokouksiin. Myös

Mayon teollinen tutkimusosasto oli epätavallinen, koska se toimi suoraan Donhamin alaisuudessa ja sai rahoituksensa poikkeuksellisesti Rockefellerin säätiöltä. (Gillispie 1991: 241–242, Roethlisberger 1977: 184–185.)

Mayon läheisimmät kollegat hänen oppilaidensa ohella olivat juuri Donham ja Henderson. He tarvitsivat Mayon apua ja neuvoja kamppailuissa, jota käytiin Harvardin roolista paitsi julkisen ja liike-elämän hallinnon koulutuksessa myös yhteiskuntatieteiden integraatiossa. (Trahair 1984: 303.) Juuri he olivat myös alun perin vakuuttaneet muut, että Harvard tarvitse Mayoä (Gillispie 1991: 188).

Näennäisesti vakiintuneesta asemastaan huolimatta Mayo ja Henderson pysyivät varsin riippuvaisina Rockefeller-säätiön tuesta. Säätiön tavanomaisen käytännön mukaisesti se rahoitti tutkimusohjelmia 5–10 vuoden ajan, minkä jälkeen yliopiston vaadittiin ottamaan vastuu. Mayon ja Hendersonin apuraha osoittautui kuitenkin poikkeukseksi. Harvardin hallinto vastasi viisaasti säätiön edustajille, että Mayon tutkimusohjelma oli aloitettu säätiön ehdotuksesta ja että Harvard tarjosi tutkimukselle arvokkaan institutionaalisen ympäristön. Donham korosti Harvardin sitoutumista ohjelmaan, mutta viittasi samalla koulun talouden rajallisuuteen. (Gillispie 1991: 242.)

Näin ollen Rockefeller-säätiön tuki jatkui. Vuosina 1923–1943 Mayo ja hänen apulaisensa saivat säätiöltä yhteensä 1 520 000 dollaria. Ilman Rockefellerin merkittävää rahoitusta Hawthorne-tutkimuksia ei olisi voitu laajentaa valaisu- ja releiden kokoonpanotesteistä. Myöskään ilman tätä rahoitusta Mayo ei olisi pystynyt avustajineen muuttamaan Hawthorne-tutkimusten tulkintoja yhteiskuntatieteen ja johtamisen tieteenalan *perustavanlaatuiseksi tiedoksi*. (Gillispie 1991: 243.)

Kuten Gillispie (1991) esittää, syitä Rockefeller-säätiön tuelle voidaan nähdä lukuisia. Ensinnäkin Rockefellerit olivat edelleen hyvin kiinnostuneita työsuhteista, ja he jatkoivat tuen antamista alan akateemiselle tutkimukselle. Toiseksi Rockefeller-säätiön virkamiehet näyttivät hyväksyneen Donhamin väitteet, että tutkimus olisi merkittävin perusta sosiaalisten häiriöiden välttämiseksi ja yritysjohtajien ymmärryksen muuttamiseksi. Lisäksi ei voida väheksyä sitä asiaa, että Hendersonin hyvä ystävä Alan Gregg oli säätiössä henkilökohtaisesti sitoutunut tutkimuksen tukemiseen ja uskoi, että Mayon ja Hendersonin tutkimus voisi luoda kauppa-korkeakoululle tieteellisen perustan samalla tavalla kuin lääketieteen saralla oli tapahtunut. (Gillispie 1991: 243, ks. Khurana 2007, ks. luku 6.3.1.1 infra.)

Teollisuusyrittäjille ja hallinnolliselle johdolle Mayon keskeinen viesti oli, että sosiaaliset suhteet määrittävät taloudellisen toiminnan suunnan – ei suinkaan toisin päin (Mayo 1938). Jos tätä ei huomioida, nopea teollistuminen aiheuttaa sosiaalista kaaosta yhteiskunnassa, mikä pahentaa edelleen taloudellista kärsimystä.

Ihmisten välisen yhteistyön palauttaminen – niin työssä kuin sen ulkopuolella – on aikakauden kiireellisin ongelma. (Mayo 1937, Trahair 1984: 289.) Ongelma oli nimenomaisesti muutoksen nopeus, ei muutos itsessään (Trahair 1984: 316).

Mayo syytti teollistumista yksinäisyyden, eristäytyneisyyden ja epävarmuuden synnystä. Viitaten Eurooppaan Mayo esitti, että eristäytyneistä ryhmistä tuli vihamielisiä toisiaan kohtaan. Mayo puhui liikemiehille tarpeesta tehdä teollista tutkimusta, jotta voitaisiin ymmärtää sekä ihmissuhteiden että yhteistyön merkitystä työssä. Tosiasioiden selvittäminen kaikista tapauksista vaati kuitenkin hallinnollisilta johtajilta ja tutkijoilta haastattelutaitoja. (Mayo 1936, Trahair 1984: 288.)

6.2.1 Mayon uran jälkimmäiset vuodet Harvardissa

Vaikka Mayon ajatukset levisivät yhä laajemmin yhteiskunnan eri osa-alueille, hän ei teoksen *The Human Problems* ohella tehnyt tutkimusta kymmeneen vuoteen. Sen sijaan hän auttoi kollegoitaan ratkaisemaan yhteistyön ongelmia ja osoittamaan kliinisten havaintojen arvon laman aikaisten poliittisten ratkaisujen ymmärtämisessä. (Trahair 1984: 18, 300.)

Lukuun ottamatta muutamia vierailevia esiintymisiä luennoitsijana, Mayo ei ollut opettanut säännöllisesti Queenslandin yliopiston päivien jälkeen (Cullen 1992: 285). Koska Mayo ja hänen apulaisensa olivat Harvardissa tutkijoiden roolissa, heiltä ei juuri vaadittu opetusta tai kurssien järjestämistä. Se loi vastakkainasettelun muihin tiedekunnan jäseniin, joiden ensisijainen tehtävä oli valmistella tapauksia opetusta varten. (Gillispie 1991: 242.)

Toisaalta Mayo ei myöskään kiinnostanut opettaa suurelle opiskelijoiden joukolle, vaan hän halusi jakaa kiinnostuksensa kohteet ja taidot ennemmin muutamalle lupaavalle oppilaalle. Hendersonin, Roethlisbergerin ja Whiteheadin lisäksi hän otti pieneen ryhmäänsä Graham Eyres-Monsellin ja George Homansin, jotka saivat paljon vaikutteita Mayolta. Myös muut lahjakkaat opiskelijat, kuten Eliot Chapple, Conrad Arensberg, William F. Whyte ja Talcot Parsons, loivat siteen Mayoön luottaen hänen ohjaukseensa. (Gillispie 1991: 244, ks. Homans 1984: 135–166.) Monet näistä nimistä nousivat vahvasti esille myöhemmässä akateemisessa keskustelussa sekä johtamisen että yhteiskuntatieteen saralla.

Vaikka Mayo opetti itse vain hyvin vähän, Hawthorne-tutkimusten päätyttyä *ihmissuhteiden tieteen* asiantuntijoiden kouluttamisesta oli tullut Harvardin Business Schoolin keskeinen tavoite. Donham pyysi Mayoä valmistelemaan 1930-luvun puolessa välissä ihmissuhteiden kurssin, joka valmistaisi tulevia johtajia

monimutkaiseen sosiaaliseen systeemiin, jonka he tulevat kohtaamaan työpaikoilla. (Cullen 1992: 284–285.) Tämän vuoksi Mayon opetustyö lopulta kasvoi.

Mayon näkyvin kontribuutio Harvardin opetukseen tuli hänen julkaistujen teosten, puheiden, seminaarien ja luentojen kautta. Luennoissaan Mayo toisti sanoomaansa, joka oli säilynyt muuttumattomana läpi hänen uransa. Hän esitti laaja-alaisesti ajatuksiaan sekä Hawthorne-tutkimuksista että näkemyksistä, jotka olivat muodostuneet jo hänen Australian vuosinaan. (Trahair 1984: 298–299.)

Mayon ydinsanomana mukaan itsekeskeisen ja aggressiivisen kilpailun sijaan yhteiskunnan tuli omaksua spontaani ja harmoninen yhteistyö. Tämän oppimiseksi sekä työntekijät että johtajat tarvitsivat koulutusta. Mayon mukaan erityisesti työntekijöiden on vapauduttava ensin henkilökohtaisista vaikeuksistaan, jotta he voivat nähdä objektiivisesti organisaation ongelmat. (Trahair 1984: 274, 292.) Tässä suhteessa johtajien koulutuksen tärkein osa on haastattelutekniikassa. ”Jos haluamme päänsärystä kärsivältä miehen älykkään lausunnon, tiedämme, että meidän on lievitettävä päänsärkyä ennen kuin voimme saada hänet yhteistyöhön” (mukaillen Mayo, viitattu Trahair 1984: 274).

Kaikkein jäsennetyin osa Mayon opetusta oli epävirallinen lukupiiri valikoiduille oppilaille hänen työhuoneessaan. Teen ohella keskusteltiin teollisen sivilisaation tutkimuksesta ja Mayon suosikkiteoksista (Gillispie 1991: 244). Homans muisteli osallistumistaan näihin epävirallisiin seminaareihin 1930-luvun alussa kertoen, kuinka Mayo ohjasi heidät lukemaan teoksia, joiden hän uskoj olevan merkittäviä nuorille tieteilijöille. Näihin teoksiin lukeutui mm. Radcliffe-Brownin ja Malinowskin kirjat sosiaalisesta antropologiasta. Niiden avulla Mayo yritti antaa oppilailleen kuvan yhteiskunnista, joissa ihmisten välistä yhteistyötä tukivat vakiintuneet rituaalit, jotka puuttuivat nyky-yhteiskunnasta. Se johti yhteistyökyvyn heikkenemiseen sekä vallitseviin yksilöllisiin neurooseihin ja kollektiivisiin konflikteihin. Mayo ohjasi opiskelijansa myös psykopatologian pariin, esitellen paitsi Durkheimin teoksia, myös Freudin ja Janetin ajatuksia yksilön käyttäytymisongelmista. (Cullen 1992: 285–286, Homans 1962: 7–8, 34.)

Lukemista tärkeämpänä Mayo kuitenkin piti, että hänen oppilaansa saavat todellista kliinistä kokemusta. Vuonna 1936 Mayo laajensi epävirallisia seminaarejaan aloittaen kliinisen haastattelun kurssin, jonka tarkoituksena oli tarjota valikoiduille opiskelijoilleen kyky ymmärtää ja käsitellä yksilöllisiä inhimillisiä tilanteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Mayo hyödynsi yhteyksiään lääketieteelliseen yhteisöön ja lähetti oppilaansa lääkäreiksi pukeutuneina Bostonin psykopatologiseen sairaalaan opettelemaan haastattelua todellisilla potilailla. (Cullen 1992: 286–287, Gillispie 1991: 244, ks. Homans 1984: 135–166.)

Edellä sanottu ohjasi myös Harvardin ensimmäistä ihmissuhteiden kurssia *Human Problems of Administration*, jonka Mayo esitteli yhteistyössä Whiteheadin ja Roethlisbergerin kanssa vuonna 1934 (Trahair 1984: 298–299). Kurssin tavoitteena oli syventyä ihmissuhteisiin liittyviin ongelmiin, joita ei huomioitu taloudellisissa tai poliittisissa tutkimuksissa. Kurssin lähtökohdat tukeutuivat Mayon uskomukseen, että johtajilta puuttuivat tarvittavat sosiaaliset taidot, joita tarvittiin organisaation inhimillisten tekijöiden käsittelemiseksi sekä teollisten häiriöiden ja konfliktien estämiseksi. (Cullen 1992: 288, Smith 1976: 233.)

Sanomalleen Mayo sai tukea Rockefeller-säätiön lisäksi Harvardin vaikutusvaltaisilta johtajilta ja tiedekunnan jäseniltä (Zaleznik 1984: 4). Mayon ehdotusten merkittävin puolustaja oli Philip Cabot, joka mainittiin näkyvästi myös komitean alaisessa tutkimuksessa Bell-konsernin ja Harvardin välisistä yhteyksistä. Mayon taivoin Cabot vaati, että liike-elämän johtajien tuli olla ratkaisemassa sosiaaliset ongelmat, joita he olivat olleet myös luomassa. (Cabot 1942: 80, Cullen 1992: 288.)

Vaikka Mayo rakensi uransa perehtymällä työpaikkojen käytäntöihin ja yhteistyöhön, hänen kollegoilleen oli pian selvää, ettei hän itse tulisi sääntöjä noudattamaan. Kuten Mayon kollegat havainnoivat, hän ei sopeutunut yhteisiin käytäntöihin, joista hän ei pitänyt. (Homans 1984: 139.) Mayon asennetta työhön ei arvosutettu (Trahair 1984: 353). Mayo rikkoi monilta osin kauppakorkeakoulun perinteitä ja määrittäi paljolti oman työtyylinsä (Cullen 1992: 297, Homans 1984: 138–139, Hoopes 2012: 156, Trahair 1984: 352–353).

Vaikka luennoillaan Mayo noudatti koulun perinteitä opettaen todellisten tapausten perusteella, ne olivat Mayolle ennemmin kliinistä historiaa tietyistä tilanteista, jotka havainnollistivat luentoaiheita. Hänen opetusmenetelmänsä olivat aina epävirallisia. Mayon tarinat oli huvittavia, hyvin rakennettuja ja muotoiltu siten, että ne ylläpitivät kuuntelijan huomion. Luentoja seurasi poikkeuksetta puolen tunnin keskustelu. (Trahair 1984: 352.) Toisaalta Mayon opetustavoitteet olivat usein olemassa olevan tiedon rajalla, jota hän pyrki venyttämään löytääkseen oikean opettettavan aiheen (Emt: 300). Koulutuksen tulisi olla johdanto seikkailuun ja itse elämän seikkailu (Mayo 1924c: 530). Mayon mukaan todelliset tutkijat olivat luonteeltaan pelottomia sekä vapautettu moraalisisista säännöistä, joita heidän tehtäväänsä oli luoda ja valvoa (Trahair 1984: 155).

Vaikka Mayon ja hänen kollegoidensa teosten myötä sekä Hawthorne-tutkimukset että kirjoittajat itse saivat huomattavaa julkista huomiota, Mayo oli tylsistynyt elämänsä Harvardissa. Se heijastui kaikkiin hänen 1940-luvulla kirjoittamiinsa artikkeleihin. Ne olivat osaltaan hämmentäviä, toisaalta ailahtelevia, mutta ennen kaikkia itseään toistavia. (Gillispie 1991: 188, ks. taulukko 15.)

Taulukko 15. Elton Mayon julkaistut kirjoitukset 1940–1949. (ks. Trahair 1984: 371–372.)

1940
"Industrial Research." <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 16 (2), 3–8.
1941
<i>Descent into Chaos</i> . New England Conference on National Defense, 5. huhtikuuta. Boston: Harvard University.
Esipuhe. Teoksessa F. J. Roethlisberger (1941). <i>Management and Morale</i> , s. xv–xxii, Cambridge: Harvard University Press.
"Research in Human Relations." <i>Personnel</i> 17 (4), 264–269.
"The Fifth Columnist of Business: Opportunities in management for men who grasp handling of human affairs." <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 18 (1), 33–34.
1942
"The Study of Human Problems of Administration." <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 18 (1), 231–232.
1943
Esipuhe. Teoksessa J. B. Fox & J. F. Scott (1943) <i>Absenteeism: Management's Problem</i> . Boston: Harvard University.
1944
<i>Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of California</i> . Yhdessä G. F. F. Lombard. Boston: Harvard University.
1945
"Group Tension in Industry." Teoksessa L. Bryson, L. Finkelstein ja R. M. MacIver (1945). <i>Approaches to National Unity</i> , s. 46–60. New York: Harper.
"Supervision and What It Means." Teoksessa D. E. Cameron (toim). <i>Studies in Supervision</i> , s. 5–27. Montreal: McGill University.
<i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i> . Boston: Harvard University.
1946
"What Do Workers Want?" <i>Reviewing Stand</i> 8 (1), 3–10.
"Letter to the Editor." <i>Harvard Law School Record</i> , (21. elokuuta).
1947
<i>The Political Problem of Industrial Civilization</i> . Boston: Harvard University,
"Problems of an Industrial Civilization." <i>Journal of the Institute of Personnel Management</i> . (Marraskuu), 264–269.
"An Industrial Civilization." (review of lecture). <i>News (National Institute of Industrial Psychology)</i> , marraskuu.
1948
<i>Some Notes on the Psychology of Pierre Janet</i> . Cambridge: Harvard University Press.

"Britain and America: Industrial Studies: Development of Free Communication." Letter to <i>Times</i> . 11. elokuuta.
"Remote Control in Industry: An Organizational Difficulty." Letter to <i>Times</i> . 2. joulukuuta.
1949
Human Problems in Industry. <i>World Review</i> , New Series, 3 (toukokuu), 5–8.

Kun toinen maailmansota alkoi, Mayon oppilaista Whitehead ja Eyres-Monsell palasivat takaisin Iso-Britanniaan. Rockefeller-säätiö antoi Mayolle vuonna 1940 lisätukea auttaakseen häntä palkkaamaan uusia apulaisia. Tämän mahdollistamana Mayo tarjosi apurahan muutamalle uudelle opiskelijalle, kuten John B. Foxille, John Cooleyille ja George F. F. Lombardille, jotka vakiinnuttivat asemansa Harvardissa. Lisäksi Mayo ohjasi George Homansin ja Betty Boylen aloittamaan uuden tutkimuksen, jonka hän toivoi tukevan Hawthorne-tutkimuksia. (Gillispie 1991: 244, ks. Homans 1984: 135–166, Trahair 1984: 321.)

1940-luvun alku oli kuitenkin hankalaa aikaa Mayolle Harvardissa, jossa hän oli vieraantunut monista kollegoistaan (Hoopes 2012: 156, Stewart 2010: 106). Kliiniset hoitotyöt, joita Mayo jatkoi menestyksekkäästi, auttoivat häntä tuntemaan työnsä tarpeelliseksi, mikä hälvensi hänen ajatuksiaan vetäytyä Harvardista. Menestyksen myötä Mayo kävi luennoimassa mm. Harvardin lääketieteellisessä koulussa, jossa hän korosti oireiden hoitamisen lisäksi potilaan hoitamista ihmisenä. Myös Harvardin lääketieteellinen koulu suunnitteli alkavansa opettaa, kuinka potilaita tuli haastatella Mayon opein. (Mayo 1939a: 6–7, Trahair 1984: 278–279.)

Aina vuoteen 1942 asti Mayo pystyi ottamaan potilaita hoidettavakseen oman työnsä ohella. Toisen maailmansodan aikana Mayon läheisten kumppanien – Cabotin ja Hendersonin – äkilliset kuolemat ja kahden avustajan menetys kuitenkin muuttivat asioita. (Trahair 1984: 298, 304–305, 322, 354.) Lisää ongelmia Mayolle ilmeni, kun 1942 Donham luopui dekaanin virastaan. Se jätti Mayon yksin ilman Donhamin takaamaa erityisasemaa ja turvaa. (Hoopes 2012: 157.)

Toinen maailmansota loi myös erityisen taakan Mayolle, jonka perhe Iso-Britanniassa kärsi Saksan ilmavoimien päivittäisistä pommituksista. Jatkuva huoli perheensä turvallisuudesta ja hänen työtään tukeneen tieteellisen tukiverkoston menettäminen ajoi Mayon vuosiksi melankoliaan. Tätä ei myöskään helpottanut, että Mayon nauttiman äyllisen tuen rinnalla myös erityinen taloudellinen tuki tulisi pian päättymään. (Cullen 1992: 295.) Donham oli ollut keskeisessä asemassa säätiön mielenkiinnon ylläpitämisessä Harvardin tutkimuksiin. Harvardin uusi johtaja Conant ei myöskään jakanut vastaavaa intohimoa kuin Lowell tukea Mayon tutkimusta. (Cullen 1992: 296, Gillispie 1991: 243.)

Kun Rockefeller-säätiön tuki päättyi 1943, Harvard joutui maksamaan Mayon palkkakulut tästä lähtien omista rahoistaan. Yliopisto ilmoitti Mayolle, että apurahan päätyttyä hänen palkkansa tulee säätiön sijaan Harvardilta, perustuen hänen opetuksensa ja julkaisujensa määrään. (Cullen 1992: 296, Gillispie 1991: 243.) Yli kuusikymmenvuotiaana Mayo löysi itsensä tilanteesta, jossa hän ansaitsi huomattavasti vähemmän rahaa huomattavasti suuremmasta työmäärästä ja työstä, jota hän tuskin oli valmis tekemään ja josta hän ei pitänyt (Cullen 1992: 298).

6.2.2 Mayon tutkimus- ja kirjoitustyö 1940-luvulla

Vaikka Mayo asema Harvardissa heikkeni, se ei tarkoittanut, että hänen poliittiset huolensa tai ideologiset näkökulmansa olisivat olleet marginaalisia. Donhamin lähdettyä Mayo tunsu myös painetta osoittaa, että hän sai tuloksia omalaatuisilla työskentelyrutiineilla. Hän alkoi kirjoittaa kahta teosta, jotka täydentäisivät hänen teoksensa *The Human Problems* trilogiaksi teollisesta yhteiskunnasta. (Cullen 1992: 297, Trahair 1984.) Niinpä Mayo vietti viimeiset vuotensa Harvardissa yrittäen laajentaa näkökulmaansa teollisuuden parista yhteiskuntaan ja politiikkaan.

Vaikka toisen maailmansodan vaatimukset ja kahden kollegan kuolema veivät paljolti pois Mayon henkilökohtaista vaikutusvaltaa, ne aloittivat Mayon työn viimeisen vaiheen Yhdysvalloissa. Hän aloitti suuret tutkimukset sekä teollisuuden poissaoloista (ks. Fox & Scott 1943), että tiimityöskentelystä ja työvoiman vaihtuvuudesta (ks. Mayo & Lombard 1944). Mayon ja Lombardin (1944) tutkimukset osoittivat, että ottamalla huomioon johtamisen inhimillisen puolen, oli mahdollista luoda ilmapiiri, jossa ihmiset halusivat tulla töihin. Mayo näki, että ihmiset eivät suinkaan olleet joukko yksilöitä, vaan yhteistyöhön hakeutuvia sosiaalisia toimijoita. Koska ryhmien muodostuminen oli väistämätöntä, johtamisen ei tullut jättää sitä sattuman varaan. Ystävällisen ja yhteistyöhaluisen ryhmän organisoimiseksi työnantajan tuli määrittää, kuinka työntekijän tuli työskennellä osana tiimiä. (Mayo & Lombard 1944, Mayo 1945, Rairdon 2008: 70–78.) Kuten Mayo ja Lombard (1944) esittivät, heidän tutkimuksensa päätelmiin sisältyi tärkeä havainto (mukaillen Mayo & Lombard 1944: 27):

Kaikissa tapauksissa, joissa johto huomioi työntekijöiden inhimillisten tarpeiden järjestämisen, seurasi paitsi tiimien keskinäisen vastuun ilmeisen spontaani kehittyminen, myös työvoiman vaihtuvuuden ja poissaolojen väheneminen sekä työn laadun ja määrän paraneminen.

Mayo ja Lombard (1944) esittivät, että työvoiman vaihtuvuus oli pienempää tehtaissa, joissa työryhmät olivat tiiviimpiä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuteen oli kiinnitetty huomiota. Poissaolot ja työvoiman vaihtuvuus kertoivat sitä vastoin

työryhmien huonosta moraalista, joka johtui pääosin huonosta johtamisesta. Mayon mukaan poissaolot olivat sosiaalinen ilmiö, joka oli seurausta työnjohtajien johtamismenetelmistä eikä työntekijöitä voida syyttää johtajien kyvyttömyydestä havaita organisaation inhimillisiä ongelmia. Mayon mukaan teknisten ja inhimillisten asioiden epätasapaino aiheutti tehottomuutta ja ristiriitoja. (Mayo & Lombard 1944, Mayo 1945, Rairdon 2008: 78, 82–83, Trahair 1984: 328.)

Tässä kokonaisuudessa ei voitu jättää myöskään huomiotta vakiintuneen yhteiskunnan muuttumisesta aiheutuneita ongelmia. Mayo korosti, että tutkimusten mukaan tehtaissa, joissa oli omaksuttu ihmissuhdekoulukunnan mukainen johtamistyyli, oli pystytty lisäämään tuottavuutta ja vähentämään työvoiman vaihtuvuutta. (Mayo & Lombard 1944, Mayo 1945, Rairdon 2008: 78, 83, Trahair 1984: 328.) Nämä varsin tutun kuuloiset tulokset Mayo esitti myöhemmissä teoksissaan.

6.2.2.1 “Teollisen sivilisaation sosiaaliset ongelmat”

Mayoa uuteen tutkimukseen rohkaisseet taustavaikuttajat saivat odottaa aina vuoteen 1945, jolloin Mayo julkaisi teoksensa *The Social Problems of an Industrial Civilization* (jatkossa *The Social Problems*). Tämä teos voidaan nähdä Mayon aiotun trilogian toisena teoksena – trilogian, jota Mayo ei kuitenkaan koskaan saanut valmiiksi. (Cullen 1992: 297, Gillispie 1991: 245, Trahair 1984: 18.)

The Social Problems muotoutui jo 1940-luvun alussa, kun tohtori Watson Davis pyysi Mayolta vastausta ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan kasvavasta käytöstä teollisuudessa. Tätä tarvittiin esitelmään, joka pidettiin kongressin väliaikaiselle kansantalouskomitealle. Vuotta myöhemmin Mayo hyödynsi kirjoittamiaan ajatuksiaan myös puheessaan Yhdysvaltojen johtamisyhdistykselle (AMA), ja pienin muutoksin ne julkaistiin artikkelissa *Research in Human Relations*.

Seuraavien vuosien aikana Mayo paranteli kirjoitusta, josta muodostui hänen teoksensa ensimmäiset luvut (Trahair 1984: 289–290, ks. Mayo 1941a). Mayolla oli pian koossa paitsi esitys poliittisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi teollisessa yhteiskunnassa, myös kirjansa kaksi ensimmäistä lukua. Kun Mayolta oli jäänyt sodan takia julkaisematta luku, jonka hän oli kirjoittanut teollisuuden moraalista soveltavan psykologian käsikirjaan, hän päätti sisällyttää luvun uuteen teokseensa. Kun Mayo lisäsi Continental Mills- ja Hawthorne-tutkimusten lisäksi teoksensa loppuun kuvaukset kahdesta sodan ajan tutkimuksestaan koskien poissaoloja ja työvoiman vaihtuvuutta, kokonaisuus alkoi hahmottua. (ks. Mayo 1945, Trahair 1984: 291.) Nämä olivat myös ainoita Mayon teollisia tutkimuksia, joista hän raportoi uransa aikana yksityiskohtaisesti (Gillispie 1991: 106).

Mayon teos, jonka hän oli kaavaillut ensimmäisen monografiansa jatkoksi, ei juuri tarjonnut uutta tietoa. Teos oli vaisu jäljitelmä hänen aikaisemmasta teoksestaan *The Human Problems*. Se oli lyhyt, vain reilu satasivuinen lehtinen, jossa mahtipontisten, mutta kuluneiden väitteiden ohella kritisoitiin taloudellista rationaalisuutta sekä vallitsevaa taipumusta etsiä poliittisia ratkaisuja sosiaalisiin ongelmiin. Teoksen kaksi lukua Philadelphian ja Hawthornen tutkimuksista olivat lähes identtisiä aikaisempaan teokseen verrattuna. Jos näiden kahden teoksen väliltä on haettava eroa, se on Mayon retoriikan jyrkemmässä sävyssä. (Cullen 1992: 297–298, Gillispie 1991: 245, ks. Mayo 1945.)

Mayon teoksen viesti ei ollut juuri muuttunut hänen kirjoituksistaan ensimmäisen maailmansodan jälkimainingeissa. Korvaamalla demokratia terapialla voitaisiin sivilisaatio pelastaa sosiaaliselta häiriöltä. (Hoopes 2012: 158, Stewart 2010: 120–121.) Teoksessaan Mayo (1945) toisti, kuinka nopea teollistuminen oli aiheuttanut sosiaalisen ja henkilökohtaisen ahdistuksen rikkoessaan sosiaalisen järjestyksen ja kyvyn spontaaniin yhteistyöhön. Koska paluu primitiivisiin yhteiskuntiin ei ollut mahdollista, ihmisten ja ryhmien välistä yhteistyötä ei voitu jättää enää sattuman varaan. Sen sijaan yhteistyötä tulisi hallita pätevästi siten, että spontaania yhteistyötä pidetään yllä organisaation yksilöiden välillä ja niin, että jokaisella työntekijällä ja ryhmällä olisi palkitsevia tavoitteita. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 329.)

Teollisuuden ja kansainvälisten suhteiden ongelmien syyksi Mayo kertasi epäonnistumisen yhteistyössä. Se johtui siitä, että perinteet, jotka olivat aiemmin ohjanneet yksilöä spontaaniin yhteistyöhön, ovat hajonneet nopean teollistumisen takia. Paras hoitokeino oli koulutus, joka vaatii paitsi tieteellistä tutkimusta yhteiskunnan ongelmista myös tieteellisten tosiasioiden kouluttamista johtajille. Tekniikan asiantuntemuksen lisäksi tulee kehittää ylivertainen hallinnollinen tietämys siitä, miten edistää ja saavuttaa *spontaani yhteistyö*. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 308, 313, 315, ks. Mayo 1945,) Kuten Mayo esitti,

se ei ole atomipommi, joka tuhoaa yhteiskunnan. Mutta sivistynyt yhteiskunta voi tuhota itsensä, epäilemättä pommeilla, jos se sivuuttaa älykkään ymmärtämisen eikä hallitse yhteistyön apuvälineitä ja esteitä. (mukaillen Mayo 1945: xvi.)

Yhteistyökyvyttömyys juontuu sosiaalisten taitojen puutteesta. Ihmiset, joilla ei ole sosiaalisia taitoja, ajattelevat kuin Janetin teoksissa esitetyt pakkomielteiset yksilöt. Yhteistyön ongelma voitaisiin ratkaista työntekijöiden jatkuvalla haastattelemisella eli ts. terapeuttisella johtamismallilla. Mayo oletti, että työntekijät reagoisivat lojaalisti, mieluisasti ja kykenevästi, jos sosiaalisesti taitavat hallinnolliset johtajat ymmärtäisivät heidän tarpeensa. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 330.)

Siinä, missä nopea muutos muutti radikaalisti sekä ammatteja että niihin liittyvää sosiaalista elämää, ihmiset alkoivat kärsimään masennuksesta ja heidän luottamuksensa demokraattiseen johtajuuteen hävisi. Se tarjosi tilaa radikaaleille ajatuksille. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 330.) Mayo (1945) varoitti, ettei demokratia toimi yhteiskunnassa, joka on sisäisesti jaettu eri ryhmien välisellä vihanpidolla. Mayo piti sodan aikaista voittoisaa koordinointia esimerkkinä työntekijän ja johtajan välisestä ihanteesta, jossa looginen ja määrätietoinen hallinta ylhäältä yhdistyy yhteistyöhaluiseen ja oma-aloitteelliseen hallintaan alhaalta. Demokratia olisi toimivaa vain niin kauan kuin alemmat kerrokset seurasivat mielellään ylempiä. (Hoopes 2012: 157, Mayo 1945: xiii–xv.)

Mayo korosti, että ihmisten toiveet yhteistyöstä ovat vahvempia kuin yksilöiden halu tai oman edun tavoittelu. Demokratiassa organisaatioilla on valtaa suunnitella ihmisten tehtäviä heidän yhteistyöasenteidensa mukaisesti. Tätä varten johtajat tarvitsevat kuitenkin sekä ymmärrystä että taitoa ihmisten välisestä yhteistyöstä, jonka vain perusteellinen tutkimus ihmisten vuorovaikutuksesta voi tarjota. Käyttääksensä valtaa tehokkaasti johtajat tarvitsevat teknisten taitojen lisäksi sosiaalisten taitojen koulutusta. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 330.)

Teoksessaan Mayo suositteli Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) teosta yleisen keskustelun pohjaksi teollisuuden ihmissuhteista. Hawthornen haastatteluohjelma osoitti terapeuttien taitojen arvon johtajille, ja T-huoneen testi, jossa hienovarainen johtaminen muodosti ryhmän yhtenäisyyden, tarjosi ihanteellisen mallin yhteiskunnalle. Vain ihmissuhteiden taitoihin koulutettu sosiaalinen eliitti voisi pelastaa yhteiskunnan uhalta, joka ydinsodan sijaan oli se, ettei johtajat olleet oppineet turvaamaan yhteistyötä. Ihmissuhteiden tieteesen koulutetut johtajat voivat rakentaa ja ylläpitää spontaania sosiaalista yhteistyötä ja yhteiskunnallista järjestystä. (Cullen 1992: 298, Gillispie 1991: 245, Mayo 1945, Trahair 1984: 289.)

Teoksensa lopussa Mayo kritisoi työttömyyden ratkaisemisen lähestymistapoja, jotka hoitivat vain oireita diagnosoimatta sairauden syytä. Mayon mukaan teollisen vaurauden aika oli muuttanut yhteisöllistä elämää. Vaikka se oli nostanut aineellisia standardeja, se oli heikentänyt sosiaalista elintasoja. Koska kapitalismi kohotti nopeasti aineellista elintasoja tuhoten samalla vahingossa sosiaalisen elintason, tavaroiden ja palveluiden kysyntä muuttui epävakaa, mikä on lisännyt työttömyyttä. Moderni yhteiskunta onkin epäonnistunut opettamaan sen yksilöille sosiaalisia taitoja tasapainottamaan teknisten taitojen nopeaa kasvua. (Mayo 1945, Trahair 1984: 289.) Kuten Mayo huomautti, asia vaatisi lisätutkimusta.

Vaikkei Mayon väitteet olleet kovin perusteltuja, Mayon teos sai aikalaisiltaan pääasiassa hyvän vastaanoton, ja sitä ylistettiin niin akateemisten kollegoiden kuin teollisuuden henkilöstöjohtajien parista. Siinä, missä Mayon havaintojen suhde

tuottavuuteen puhutteli teollisuusyrittäjiä, teoksen poikkeutieteellisyys miellytti monia eri tieteenalan edustajia. Vaikka yhteiskuntatieteilijät kiittivät teosta sen inhimillisestä, toiveikkaasta ja hyödyllisestä sävystä, he kritisoivat teosta siltä osin, kun Mayo sivuutti ammattiliittojen mahdollisuuden tuottaa turvallisuutta jäsenilleen yhteistyön avulla. (Trahair 1984: 331–333.)

Mayon teos heijasti liike-elämän johtajien jakamia ideologisia arvoja, jotka puhuttelivat johtajia, jotka pyrkivät jälleenrakentamaan maata suuren laman ja sotien jälkeen. Vaikkei Harvardin uusi dekaani David ollut sitoutunut Mayon tukemiseen, myös hän jakoi näkemyksen liike-elämän vastuusta kylmän sodan aikaisessa epävarmassa maailmassa: Liiketoiminnan johtamisen lisäksi yritysjohtajien tulisi kehittää ja osata soveltaa sosiaalisia taitoja, jotta heidän yrityksistään tulisi pieni osa hyvää yhteiskuntaa. Se vaatii yhdistelmän auktoriteettia ja ihmissuhteita sekä huomion kiinnittämistä organisaatioiden yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kehittämiseen. (David 1949: 1–5, Gillispie 1991: 245.)

Mayon teoksen vastaanotto ei ollut niin positiivinen kuin 12 vuotta aiemmin. Asiantuntijat kritisoivat Mayon mahtipontisia väitteitä. Epäilijät kyseenalaistivat Mayon väitteen, että kaikki sosiaalinen huonovointisuus johtui teollistumisesta ja että pelkkiä sosiaalisia taitoja kehittämällä olisi voitu estää ihmiskunnan konfliktit. Tuskin kaikki olivat olleet myöskään onnellisia muinaisissa yhteiskunnissa. Mayon yhteiskuntatieteellisten ja fysiologisten menetelmien rinnastaminen nähtiin liioiteltuna. (Trahair 1984: 332–333.) Kriitikot esittivät myös, ettei Hawthorne-tutkimukset tukeneet Mayon suuria johtopäätöksiä (Cullen 1992: 299).

6.2.2.2 “Teollisen sivilisaation poliittiset ongelmat”

Mayon trilogian kolmas julkaisu ilmestyi mainitulla nimellä kaksi vuotta myöhemmin, mutta se oli vain 26-sivuinen lehtinen ja translitterointi Mayon Harvardissa pitämistä konferenssiluennoista (Cullen 1992: 299, ks. Mayo 1947). Mayon 21-vuotisen Harvard-uran kunniaksi järjestetyssä konferenssissa Mayo piti luennot *The Modernization of a Primitive Community* ja *Change and Its Social Consequences*, jotka siten julkaistiin teoksena *The Political Problem of Industrial Civilization* (jatkossa *The Political Problems*) (Trahair 1984: 99).

Kyseiset puheet The Mayo Weekend -konferenssissa 10.-11.5.1947 jäivät myös Mayon viimeisiksi Harvardissa. Noin kuudenkymmenen keskustelijan joukossa oli merkittäviä yritysjohtajia ja tutkijoita suurista yliopistoista. Mayo korosti, kuinka dominoivaa johtamista verrataan harhaanjohtavasti yleisissä uskomuksissa menestykseen. Dominoivan johtamistyylin sijaan Mayo suosi organisaatioita, jonka johtajat ymmärtävät organisaatioiden osien välisen suhteen ja tukevat yleistä

kontrollia yhteistyön kautta tyrannian sijaan. Kuten Green esitti, tahto, ei pakko, on myös valtion perusta. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 335, ks. Green 1895.)

Mayo alleviivasi, että yhteiskunnallisten sosiaalisten suhteiden heikkeneminen johti ihmisten henkilökohtaisen hyvinvoinnin menettämiseen. Teollisuuden parissa tehdyt tutkimukset osoittivat, että siellä missä yhteistyö säilyi, tyytyväisyys parani ja henkilökohtainen turvallisuus kasvoi. Mayo suosittelee, että johtajien tuli olla aidosti kiinnostuneita työntekijöistä saavuttaakseen heidän luottamuksensa. Toisaalta ammattiliittojen tuli pidättäytyä aggressiivisista keinoista järjestäytymisessä. Paras keino yhteistyöhön oli yhteisessä työssä. Organisaatioille Mayo suosittelee tieteellistä tutkimusta toiminnan ja olosuhteiden systemaattisesta järjestämisestä tehokkaan kommunikoinnin ja yhteistyön saavuttamiseksi. Ilman tätä johtajat olisivat tietämättömiä tehokkaan johtamisen perusteista ja he jatkaisivat vanhoja keskitetyn johtamisen menetelmiä. (Mayo, viitattu Trahair 1984: 337.)

Omassa puheenvuorossaan Peter Drucker, joka oli työssään siirtynyt käsittelemään johtamisen inhimillisiä ja sosiaalisia ongelmia ja jota siitä syystä oli harkittu Harvardin tiedekuntaan, jätti kuulijoihin vaikutelman, että johtajat voisivat käyttää työhön liittyvien ihmissuhteiden tutkimuksesta saatuja ideoita myös alaistensa manipulointiin. Myöhemmässä kirjeessään Druckerille, Mayo ojensi Druckeria olemaan anglosaksisen yleisön edessä äärimäisen varovainen älykkään kapasiteettinsa näyttämisessä. (Trahair 1984: 336–337.)

Mayon puheiden pohjalta julkaistulla teoksella *The Political Problems* on monia yhteisiä piirteitä Mayon ensimmäiseen teokseen *Democracy and Freedom*. Molemmissa teoksissa yhteiskunnan oletetaan olevan yhteistyötä tekevien ryhmien systeemi, jossa keskinäiset suhteet perustuvat henkilökohtaiseen ymmärrykseen, perinteisiin, tapoihin ja tahtoon työskennellä yhdessä. Erityisesti T.H. Greenin ajatus ilmenee näin molemmissa. Mayon mukaan keskitetty organisaatio, jota johdetaan pakotteilla, ei sovellu rauhan ajan työskentelyyn. (Trahair 1984: 99.)

Samankaltaisesta sisällöstä huolimatta teosten tyylit poikkeavat toisistaan. Vaikka molemmissa teksteissä mainitaan Freud, myöhemmässä kirjassa psykopatologiset ideat puuttuvat. Niiden sijaan Mayo on antanut paljon sijaa olettamukselle, että turvallisuuden ja onnellisuuden psykologinen tarve tyydytetään parhaiten ryhmään kuulumisella ja jatkuvalla yhteistyöllä muiden kanssa. (Trahair 1984: 99.) Mayon viimeisen teoksen perusta lepäsi kuitenkin yhä hänen kokemuksissaan Australiassa (Emt: 322). Teos sulki siksi ympyrän paitsi Mayon henkilökohtaisen elämän ja kokemusten, myös akateemisten teorioiden ja julkaisujen osalta.

Vaikka Harvard julkaisi Mayon teoksen *The Political Problems*, kustantamot sivuuttivat sen. Myöskään Mayon aikaisempi teos *The Social Problems*, joka sai

kritiikistä huolimatta paljon tunnustusta, ei myynyt niin hyvin kuin odotettiin. (Cullen 1992: 300, Trahair 1984: 33.) Myynnin vauhdittamiseksi Harvard julkaisi uusintapainoksen Mayon teoksesta *The Human Problems* ja Fortune-lehden marraskuun 1946 numerossa oli artikkeli Mayosta. Sekään ei onnistunut luomaan kysyntää uudelle teokselle. Sen sijaan Mayon merkkiteosta myytiin vuodessa 13 000 kappaletta ja se käännettiin lukemattomille kielille sen saadessa monia uusintapainoksia. (Cullen 1992: 300, Trahair 1984: 333–334.) Myöhemmissä painoksissa *The Political Problems* liitettiin Mayon teoksen *The Social Problems* liitteeksi.

6.2.3 Elton Mayon viimeiset vuodet

Mayon kiinnostus Harvardia kohtaan oli laskenut. Tunne oli molemminpuolinen. (Smith 1976: 241, 246.) Mayo ei ollut kuitenkaan onnistunut saamaan tarjouksia juuri muista yliopistoista. Ne yliopistot, joista Mayo sai tarjouksia, eivät olisi maksaneet Mayolle riittävää palkkaa. (Cullen 1992: 301.) Ironista on, että riittämätön palkka oli suurin ongelma ihmissuhdekoulukunnan perustajalle. Se oli määrittävin tekijä, miksi Mayo oli jäänyt Harvardiin niinkin pitkäksi aikaa.

Mayon tukiverkosto, joka oli tukenut häntä aina hänen Yhdysvaltoihinsa saapumisesta alkaen, oli kadonnut (Cullen 1992: 300). Vaikka Mayo oli australialainen, hän oli tuntenut itsensä ennemmin Yhdistyneen kuningaskunnan kansalaiseksi. Iso-Britannia oli ollut Mayolle läpi hänen uransa määränpää ja paikka, jonne hän toivoi vetäytyvänsä eläkkeellä. (Cullen 1992: 301, Trahair 1984: 324–325.) 25 vuotta San Franciscoon saapumisen jälkeen Mayo jatkoi matkaansa kohti Lontoota. Hän erosi vuonna 1947 Harvardin professuuristaan, jättäen Roethlisbergerin ja Lombardin jatkamaan kaksikymmentä vuotta aiemmin aloitettua työtä. (Stewart 2010: 121, Trahair 1984: 18, 321, 334, 344.)

Mayo toivoi löytävänsä Lontoosta uuden akateemisen instituution, jossa hän voisi jatkaa työtään. Hän ajatteli kouluttavansa johtajille tieteellistä ymmärrystä teollisista ongelmista ja alaisten inhimillisestä ja demokraattisesta kohtelusta. (Stewart 2010: 121, Trahair 1984: 18, 321, 334.) Mayo neuvotteli Kansallisen teollisuuspsykologian instituutin (NIIP) kanssa mahdollisuudesta työskennellä sen teknisessä neuvottelukunnassa. Neuvottelut kaatuivat, kun virkamiehet tajusivat, ettei Rockefellerin rahoitus seurannut Mayon mukana. Näin Mayo joutui tyytymään vierailevan luennoitsijan pesteihin. (Cullen 1992: 301–302, Trahair 1984: 324–325, 341, 344–345.) Tapaamisissa Mayo ilokseen huomasi, että nuoremmat kollegat Iso-Britannian yliopistoista seurasivat hänen ideoitaan (Trahair 1984: 347).

Kuusi kuukautta Englantiin saapumisen jälkeen Mayo sai aivohalvauksen. Se suurelta osin päätti hänen uransa. Vaikkei Mayo koskaan toipunut täysin, hän jatkoi

kirjoittamista. Lisäksi hän neuvoi säännöllisesti Roethlisbergeriä ja Lombardia heidän työnsä eteenpäin viemisestä, ja tuki heidän työnsä rahoitusta Rockefeller-säätiön uudelle johtajalle, Chester Barnardille. (Cullen 1992: 303, Trahair 1984: 25, 307, 341, 345–347.)

Vuosi Mayon Harvardista eläköitymisen jälkeen julkaistiin Mayon viimeinen teos *Some Notes on the Psychology of Pierre Janet*, joka yhdisti Mayon ajatukset sosiaalisen ja kliinisen psykologian soveltamisesta poliittisiin, teollisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Aineisto perustui Mayon (1939a) New School for Social Researchille New Yorkissa pitämään viiteentoista luentoon, jonka aineistoa käytettiin myös Harvardin opetuksessa toisen maailmansodan aikana. (Trahair 1984: 280.)

Teoksessa Mayo esittelee mm. yleisen mielenterveysongelman ja sen seuraukset sekä lääketieteelle että politiikalle. Mayo hahmottelee poliittisten agitaattoreiden psykopatologiaa osoittaakseen heidän pakkomielleisyytensä. Mayon mukaan kolmasosa pakkomielleisistä oli tämän kaltaisia tuhoajia, jotka hyökkäsivät muita vastaan, kun loput hyökkäsivät vain itseään vastaan. (Mayo 1948, Trahair 1984: 280, 282.) Teemat olivat tuttuja paitsi Janetin ajatuksista myös Mayon nuoruusvuosilta Queenslandista (Trahair 1984: 313). Mayon mukaan pakkomielleiset ihmiset eivät hyväksy ehdotuksia, vaan pitävät kiinni perättömistä väitteistään. Kun todellisuus on ristiriidassa heidän pakkomielleidensä kanssa, ne muuttuvat äärimmäisen ahdistaviksi ja he alkavat liioitella kriisejään hyläten objektiiviset todisteet. Mayon mukaan pakkomielleisyyden suurin syy on koulutuksen puute. (Mayo 1948, Trahair 1984: 281.)

Mayo (1948) sovelsi pakkomielleisyyteen tasapainohypoteesiaan eli psykologisten elementtien epätasapainoa, joka juontui yksilön epäonnistumisesta sopeutua kokonaistilanteen vaihteluihin. Teollisuudessa pakkomielleisyyden oireita voi syntyä sosiaalisista rajoitteista ja uuvuttavista tehtävistä, jotka estävät yksilöä harjoittamasta kiinnostuksen kohteitaan ja saavuttamasta normaalin aikuisen ajattelun monimutkaisuutta. Janetin ajatusten mukaisesti rajoitteet ja turvattomuus aiheuttavat pakkomielleistä ajattelua. (Mayo 1948, Trahair 1984: 282.) Vaikka kirja julkaistiin 1948 pian Janetin kuoleman jälkeen, siitä ei koskaan tullut menestystä. Mayon näkemyksiä pidettiin vanhentuneina ja hänen kritisointiin käyttäneen Janetin ajatuksia epätieteellisesti. (Trahair 1984: 284, ks. Smith 1998.)

Koko Iso-Britanniassa olonsa ajan Mayo pyrki pitämään kiihkeästi nimeään julkisuudessa. Vastoin vaimonsa ja lääkärin kehotuksia Mayo hyväksyi yhä kutsuja matkustaa puhumaan tapahtumiin. Se osoittautui liian kuormittavaksi. Mayon terveys kääntyi jälleen huonommaksi ja Mayo kuoli nukkuessaan 1.9.1949, kaksi vuotta sen jälkeen, kun oli saapunut henkiseen kotimaahansa, Iso-Britanniaan. (Cullen 1992: 303, Trahair 1984: 25, 345, 347.)

7 VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN KULUTTAMINEN: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDAN OMAKSUMINEN

Samana vuonna, kun Mayo kuoli, Harvard Business Review julkaisi tulokset kyselystä, jossa yritysjohtajat kertoivat mitä teoksia he pitivät arvokkaina johtamisen ja työsuhteiden ymmärtämiseksi. Burskin ja Clarkin (1949) tutkimuksesta kävi ilmi, että kahdeksasta parhaasta toimitusjohtajien lukemasta johtamisen ja työsuhteiden teoksesta neljä ensimmäistä olivat suoraan Hawthorne-tutkimuksista ja Harvardin teollisen tutkimuksen osastolta. Lisäksi kaikkiaan kuusi teosta kymmenestä olivat varhaisen ihmissuhdekoulukunnan teoksia. Näistä ensimmäisenä oli Mayon (1933) *The Human Problems*, jota seurasi Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) *Management and the Worker*, Barnardin (1938) *Functions of the Executive*, Roethlisbergerin (1941) *Management and Morale*, Barnardin (1945) *Organization and Management* ja Selekmanin (1947) *Labor Relations and Human Relations*. (Bursk & Clark 1949: 330–345, Cullen 1992: 303, Gillispie 1991: 248.) Näin ollen 1950-lukuun mennessä kaikki johtajat, liikemiehet ja hallintovirkamiehet, jotka halusivat lukea kirjan johtamisesta tai hallinnosta, kääntyivät automaattisesti ja väistämättä Harvardin Business Schoolin ihmissuhdekoulukunnan teosten puoleen (Gillispie 1991: 248, ks. taulukko 16 infra).

7.1 Elton Mayon työn jatkuminen

Mayon kuoltua ihmissuhdekoulukunnan tulevaisuus lepäsi Yhdysvalloissa ja erityisesti Harvardissa. Mayon ajatuksilla oli nyt mahdollisuus päästä Harvardin opintosuunnitelmaan. Ihmissuhdekoulukunnan taakka oli henkilöitynyt varsin selvästi Roethlisbergerin harteille. (Hoopes 2012: 158.) Vaikka Roethlisberger oli aina ollut uskollinen Mayolle, hän oli helpottunut päästessään pois epäsuositun mentorinsa varjosta (Hoopes 2012: 158). Tästä huolimatta hän ei koskaan päässyt eroon yhteydestään kuuluisiin Hawthorne-tutkimuksiin ja ns. Hawthorne-efektiin. Opettamisesta tuli Roethlisbergerin vahvuus ja hän antoi kestävän panoksensa Mayon ideoiden siirtämisessä opetukseen. (Zaleznik 1984: 7.)

Roethlisberger vei tehokkaasti päätökseen Mayon suunnitelman sisällyttää ihmissuhteet Harvardin opinto-ohjelmaan. Se vakiinnutti Mayon perinnön. Siinä, missä Roethlisberger maksoi velkaansa ikuistamalla Mayon legendaa, hän pyrki tukemaan myös omaa asemaansa. (Zaleznik 1984: 7.) Kuten Lombard kuvaa, Roethlisberger tukeutui laajalti Mayon ajatuksiin opettaen mm. yksilön kokonaistilanteen kompleksisuutta, josta pakkomielteisydet olivat esimerkkejä. Roethlisberger

näki, että niiden ilmenemismuotojen ymmärtäminen oli tärkeä osa yksilöiden vuorovaikutuksen ymmärtämistä. (Trahair 1984: 342, ks. Lombard 1960.)

Roethlisberger ja hänen kumppaninsa seurasivat Mayon käsitystä, että liiketoiminta on sosiaalinen järjestelmä, jonka erityisiä johtamista koskevia kysymyksiä on tutkittava vielä tarkemmin. Sosiaalisena järjestelmänä liiketoiminnan tutkimuksen pääkohde on ihmisten välinen vuorovaikutus, joka paljastaa sekä käyttäytymisen loogiset muodot että erityyppiset kokemukset, joista osa on avoimia ja osa piileviä. Ihmisten kokemukset myötävaikuttavat sosiaalisen järjestelmän tasapainotilaan. Mayon oppien mukaisesti Roethlisberger myös toisti, että sopivimmat menetelmät niin yhteiskunnan, sosiaalisen järjestelmän, vuorovaikutuksen kuin yksilöiden tieteelliselle tutkimukselle ovat hallittu havainnointi ja kliiniset haastattelut. (Trahair 1984: 342, ks. Lombard 1960.)

Mayon seuraajat alkoivat ilmaista yhä selvemmin liiketoiminnan elementtejä *sosiaalisena järjestelmänä*, tutkien teollisuuden ihmisryhmiä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta työssä. He alkoivat käyttää termejä muodollinen ja epävirallinen organisaatio, johtamisen logiikka, vaikuttavuus ja tehokkuus. He alkoivat puhua ryhmänormeista tuottavuutta rajoittavina tekijöinä, auktoriteetista ja kontrollista suhteessa työntekijöiden osallistumiseen ja yhteistyöhön sekä kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta ja epäsuorasta neuvomisesta. (Trahair 1984: 342–343, ks. Lombard 1960.)

Roethlisbergerin ja hänen avustajiensa opetus keskittyi johtajien kohtaamiin suurimpiin ongelmiin eli johtajien ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, molempien itsetietoisuuteen sekä työn ongelmien diagnosointiin ja korjaamiseen. Tässä suhteessa Harvardissa opetettavat tapaukset käsittivät kliinisiä tapauksia niin yhteistyöstä, valvonnasta, kommunikaatiosta kuin muutoksista pienissä työryhmissä ja suurissa organisaatioissa. Opetuksen käsitteellinen viitekehys oli siten organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa, yhteiskuntatieteen erityisalojen ajatusten hyödyntämisessä ja hypoteesien testaamisessa työryhmien käyttäytymistä määrittävistä tekijöistä. Johtamista ja ihmissuhteita käsiteltiin kahden ensimmäisen vuoden kursseilla ja jatkokoulutusta tarjottiin kouluttamisessa ja kliinisessä tutkimuksessa. Myös ylimmälle johdolle tarjottiin jatkokursseja organisaatiokäyttäytymisen viimeaikaisesta kehittämisestä. (Trahair 1984: 343, ks. Lombard 1960.)

Päästyään osaltaan Mayon taakasta, Roethlisberger alkoi verkostoitumaan muuhun tiedekuntaan Harvardissa. Se muutti myös hänen näkemystään moraalista riippumattomampaan suuntaan. HBS:n professorit olivat syyttäneet häntä vain kultaisten sääntöjen opettamisesta liiketoimintamenetelmien sijaan. Luodessaan uutta tutkimusaluetta HBS:n tohtoriohjelmiaan, Roethlisberger nimesi sen organisaatiokäyttäytymiseksi osoittaakseen sen empiirisen, tieteellisen ja moraalisesti

riippumattoman mielenkiinnon ihmisten käyttäytymiseen organisaatioissa. (Hoopes 2012: 158–159, Roethlisberger 1977: 279.)

Kun Harvardin organisaatiokäyttäytymisen ohjelmasta valmistui tohtorikoulutettuja, heistä tuli professoreita muissa yliopistoissa. Näin Mayon psykologisesta realismista tuli osa yleistä kauppakorkeakoulujen ja johtamiskoulutuksen eetosta. Organisaatiokäyttäytymisen realismin ilmestyminen ei kuitenkaan tarkoittanut Mayolle tyypillisen johtamisen ja terapian sekoituksen häviämistä, vaan tuottavuuden parantamisen tasapainottamista. (Hoopes 2012: 159, ks. Khurana 2007.)

Organisaatiokäyttäytymisen näennäisesti kova ajattelu – rationaalinen ja analyytinen lähestymistapa – antoi sitä vastoin uskottavuutta Mayon pehmeille – ihmis-keskeisille – ideoille. Hoopesin (2012) mukaan se antoi uskottavuutta sekä ylhäältä alas suuntautuvan vallan välttämättömyyden, että sen vaaran väheksymiselle. Toisaalta se antoi uskottavuutta ajatukselle johtajista terapeutina, jota samalla seurasi houkutus työntekijöiden psykologisesta manipulaatiosta. Se antoi uskottavuutta myös Mayon pelolle työnantajien ja -tekijöiden välisestä konfliktista. Eritoten se tuki Mayon utopistista diskurssia siitä, että sekä työntekijöiden että työnantajien edut ovat yhdistettävissä työpaikoilla, joissa pääasiainen palkinto työstä ei ole raha, vaan *sosiaalinen yhteisö*. (Hoopes 2012: 159.) Ihmissuhdekoulukunnan edustajat kehittivät näin demokraattisempaa johtamistyyliä parhaaksi ja tuottavimmaksi johtamistyyliksi (Waller, Smith & Warnock 1989: 2336).

Yksi Mayon ensimmäisistä ja merkittävimmistä seuraajista oli Harvardista valmistunut Chester Barnard (1886–1961). Hän oli alun perin New Jersey Bell -puhelin-yhtiön johtaja, joka osallistui 1930-luvun lopulla useasti Harvardissa Pareton piirin keskusteluihin Mayon ja muiden samanhenkisten yhteiskuntatieteilijöiden kanssa. Johtajana Barnard oli ilmeinen ruumiillistuma Mayon puhumasta hallinnollisesta eliitistä. (Scott 1992: 84, Stewart 2010: 128, ks. Kulla 2011: 20.) Myöhemmin Barnard oli keskeisessä roolissa varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ajatusten levittämisessä johtajien keskuuteen (Gillispie 1991: 247).

Jäi lopulta Barnardin tehtäväksi johtaa Mayon päätelmät loogiseen johtopäätökseen, että jos tuottavuus kohoaa asettamalla työntekijöiden intressit etusijalle, ei tarvetta ylhäältä alaspäin suuntautuneelle vallalle ole (Hoopes 2012: 99, ks. Daiute 1964: 43). Sen ohella, että Barnard jakoi Mayon kiinnostuksen Pareton ajatuksiin, hän jakoi Mayon ajatukset torjua ammattiyhdistysten ja kommunismin luomia uhkakuvia. Johtamisteorioiden klassikoksi muodostuneessa pääteoksessaan *The Functions of the Executive* Barnard (1938) kehitti ajatuksen johtamisesta, joka on varsin yhdenmukainen Mayon tekemiin tulkintoihin Hawthorne-tutkimuksista (Stewart 2010: 128–129, ks. Barnard 1938).

Mayo suositteli Barnardin teosta paitsi näkemystensä tueksi, myös vallan sosiaalisten perusteiden ymmärtämiseksi työssä. Barnardin ajatukset tukivat Mayon teoriaa auktoriteetista epävirallisista ryhmittymistä kumpuavana ilmiönä, joka saa virallisen ja loogisen suunnan johtajilta. Normaalioloissa muutos lähtee alhaalta, mutta kriisioloissa valta keskittyy. Keskitetty hallinto on vain keino hallita yksilöiden joukkoa. (Mayo 1945, Trahair 1984: 290, ks. Barnard 1938.) Barnardin mukaan työpaikoilla, jossa ilmapiiri ja itsensä toteuttaminen ovat tärkeämpiä kuin työskentelyolosuhteet ja palkkaus, muodollinen auktoriteetti on enimmäkseen fiktiota. Hän määritteli todellisen auktoriteetin alaisten hyväksymisen termein ja korosti kommunikointia johtamisen keskeisenä piirteenä. (Barnard 1938, Stewart 2010: 128–129.)

Teoksensa esipuheessa Barnard tunnusti velkansa ajatuksistaan niin Donhamille, Cabotille, Hendersonille, Whiteheadille kuin Mayolle – ts. Pareton piirille. Kuten Gillispie (1991) huomauttaa, Mayon vaikutus Barnardiin on silmiinpistävä. Mayon tavoin Barnard esitti, että nykyaikaisen johtajan oli pystyttävä hallinnoimaan monimutkaista yhteistyöjärjestelmää tasapainottamalla niin fyysiset, biologiset kuin sosiaaliset tekijät siten, että ne toimivat yhdessä eikä toisiaan vastaan. Tämän järjestelmän oli mahdollista selvittää vain, jos se tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen ohella oli tehokas saamaan aikaan paitsi yhteistyötä, myös osoittamaan yksilöille ja ryhmälle yhteisen tarkoituksen. Korostaen epävirallisten organisaatioiden merkitystä ryhmän käyttäytymisen motivoimisessa, Barnard väitti, että toimeenpanevan vallan olisi löydettävä keinot suostutella yksilöitä yhteistyöhön. Pakottaminen ei ollut tehokas ratkaisu. Päätös siitä, onko määräyksen takana riittävää auktoriteettia vai ei, kuuluu niille, joille määräys on osoitettu, siis työntekijöille. (Barnard 1938: 163, Gillispie 1991: 247–248, ks. Cullen 1992: 291)

Mayon mukaan sosiaalinen vakaus tuli johtajilta, jotka kykenevät luomaan spontaanin sosiaalisen yhteistyön. Barnard sen sijaan väitti, että auktoriteetti on toinen nimike yksilöiden kyvylle ja halulle alistua yhteistyöhaluiseen systeemiin. Näin ollen, vain kiinnittämällä huomiota organisaatioiden ihmissuhteisiin, johtajat voivat suostutella alaisensa alistumaan auktoriteetille. Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ja Mayon diskursseille ominaisesti myös Barnard piilotti vallan yhteistyön ja kommunikoinnin taakse. (Barnard 1938: 184, Gillispie 1991: 248, ks. Mayo 1933.)

Stewart (2010) havainnoi, että Barnardin kirjoituksista syntyy käsitys, että suuret yritykset olisivat syntyneet teknologisen muutoksen, pääoman kertymisen tai markkina-aseman turvaamisen ja ylläpitämisen takaavan poliittisen prosessin manipuloinnin sijaan siksi, että ihmiset aidosti halusivat työskennellä loistavan johtajan alaisuudessa. Barnardin mukaan ihanteellisen johtajan avulla työntekijä voi saada kaipaamansa täyttymyksen työstään. (Stewart 2010: 129.) Barnardin työ

laajensi siten Hawthorne-tutkimusten tulkinnat organisaatioiden kaikille tasoille aina tehtaiden tuotantoalueilta toimitusjohtajien toimistoon (Gillispie 1991: 248).

7.1.1 Mayon diskurssin jalkautuminen tiedeyhteisössä

1930-luvun New Deal -työsuhdeuudistus ja toinen maailmasota tarjosivat johtamisen ja yhteiskuntatieteen tutkijoille ainutlaatuisia mahdollisuuksia kasvattaa vaikutusvaltaansa kaikkialla yhteiskunnassa, jossa heidän erityistietämystään ja tekniikoitaan sovellettiin johtamisen laaja-alaisiin ongelmiin. Varhainen ihmishuhtekoulukunta ja Hawthorne-tutkimukset pääsivät kukoistamaan siten ympäristössä, joka suosi johtamisen ja organisaatioiden yhteiskuntatieteellistä tutkimusta. (Gillispie 1991: 240, ks. myös Henriksson 2021: 566–574).

Tässä suhteessa Hawthorne-tutkimukset olivat ensimmäisiä laaja-alaisia ja poikkitieteellisiä teollisuusorganisaation tutkimuksia, ja ne paljastivat epävirallisten ryhmien merkityksen suuremmissa virallisissa rakenteissa. Kuten Gillispie (1991) osoittaa, nämä löydökset olivat universaalisti sovellettavissa kaikkialle, aina tehtaista ja valtion virastoista koululaitoksiin ja armeijaan. Tehdyt jatkotutkimukset vahvistivat edelleen Hawthorne-tutkimusten sanomaa organisaation sosiaalisen rakenteen tärkeydestä ja oikeanlaisen johtamisen merkityksestä. Ihmissuhteiden arvo omaksuttiin laajalti johtamisen ylemmällä tasolla ja varhaisen ihmishuhtekoulukunnan ideologia jalkautui liike-elämän koulutukseen ja vaikutusvaltaisiin johtamisteoksiin. (Gillispie 1991: 240–241.) Toisaalta kriitikot esittivät, että se myös osoitti yhteiskuntatieteiden alistumisen palvelemaan johtamista (ks. esim. Baritz 1960).

Mayon tulkinnat Hawthorne-tutkimuksista oli käännepiste johtamisen oppihistoriassa. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto oli tarjonnut johtamiselle sen kovasti kaipaaman tieteellisen perustan, tiukkaan valvontaan perustuva järjestelmä yksityiskohtaisine työnjakoineen ja tarkasti määritellyine menetelmineen alkoi herättää vastustusta. (Kajosmaa 2020b.) Tieteellinen liikkeenjohto loi liian pitkälle kehitettyjä, joustamattomia ja ulkoiselle häiriölle alttiita järjestelmiä. Se synnytti kapea-alaisia, epäinhimillisiä työpaikkoja, jotka haittasivat työntekijöitä. (Hales 2013: 38, Mayo 1933.) Vaikka Taylor ja hänen seuraajansa ymmärsivät inhimillisten tekijöiden tärkeyden, vasta ihmishuhtekoulukunnan myötä ne nousivat johtamisen keskiöön (Greenwood & Wrege 1986: 34, Rairdon 2008: 9, ks. Donkin 1998).

Hawthorne-tutkimusten tulokset ovat siirtäneet johtajien ja teoreetikkojen huomion sosiologisiin ja psykologisiin näkökulmiin. Kaikista tutkimusmetodologisista puutteistaan huolimatta tutkimukset johtivatkin johtamisen uudelle tielle. (mukaillen Greenwood & Wrege 1986: 34.)

Ihmissuhdekoulukunta alkoi käsitellä taylorismin puutteita pahoinvointina, johon tarvittiin organisatorinen parannuskeino. Varhaisesta ihmissuhdekoulukunnasta lähtien johtamisen keskiössä on ollut pyrkimys työn humanisointiin, joustavuuteen ja tehokkuuden korvaamiseen laadukkuudella. Sen kantavana, joskin julki sanomattomana, teemana on syrjäyttää johtamisen keskiöstä työn rationalisoinnin suuntaus. Rationalisoidun työn humanisoimisella pyritään työelämän laadun ja työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseen. Sillä on ollut myös pragmaattisempi pyrkimys rationalisoidun työorganisaation tehottomuuden korjaamiseksi tekemällä työprosesseista ja työntekijöistä joustavampia. (Hales 2013: 38–39.)

Kuten Hales (2013) esittää, ideatasolla johtamisen humanistinen reaktio rationalisoituun organisaatioon sulautui juuri varhaiseen ihmissuhdekoulukuntaan, mikä näyttäytyi paitsi vetoomuksena sosiaalisten suhteiden merkityksen ymmärtämisestä, myös varoittamisena rationalisoidun ja epäinhimillisen työn vaaroista. Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan voidaan nähdä kannattaneen osallistuvaa johtamistyyliä, joka huomio työntekijöiden tunteet ja ryhmädynamiikan. (Hales 2013: 39, ks. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939, Warner & Low 1947.)

Hawthorne-tutkimusten ja ihmissuhdekoulukunnan tarjotessa johtamiselle ja sen tieteenalalle jälleen *oikeuttavan ideologian ja laajalti omaksutun uuden suunnan*, yhteiskuntatieteilijöille Hawthorne-tutkimukset olivat vähintään yhtä merkittäviä. Kuten Gillispie (1991) esittää, yhteiskuntatieteilijöille ne muodostivat mallin soveltavan tieteen ja perustutkimuksen yhdistämisestä. Tämä määritteli yhteiskuntatieteen laajentuneen roolin sosiaalisten ongelmien tieteellisenä ratkaisijana. Erityisesti sosiologit ja sosiaaliantropologit sekä sosiaalipsykologit näkivät Hawthorne-tutkimuksissa uudenlaisen lähestymistavan organisaatioiden tutkimukseen, mikä johti työn ja organisaatiokulttuurin antropologisen tutkimuksen yleistymiseen. (Gillispie 1991: 240–241, ks. Kerosuo 2022, Schwartzman 2011.)

Vaikka ihmissuhteiden lähestymistapaa käytetään tässä terminä kattamaan koko yhteiskuntatieteet, se tulisi nähdä Hawthornen tutkijoiden käyttäminä *erityisinä metodologisina tekniikoina ja ideologisina näkemyksinä*. Työpaikan yksityiskohmainen havainnointi yhdistettynä haastatteluihin luonnehti tutkimusta, jota ihmissuhdekoulukunta Mayon johdolla toteutti Harvardin kauppakorkeakoulussa ja joka levisi muihin teollisuustutkijoiden ryhmiin. Aivan kuten Hawthornessakin, tutkijoiden mielenkiinto säilyi työpaikan sosiaalisen organisaation epävirallisten ihmissuhteiden merkityksen tutkimisessa ja niiden vaikutuksen selvittämisessä tuottavuuteen, lakkoihin ja työvoiman vaihtuvuuteen. (Gillispie 1991: 240.)

Hawthorne-tutkimusten opit sovitettiin eri tieteenalojen tarpeisiin. Se mahdollisti niiden selviytymisen ja omaksumisen uudessa yhteiskunnassa ja maailmassa, joka oli selvästi muuttunut 1920- ja 1930-luvun taitteesta. Se ilmentää myös sitä, miten

vähän johtamisen ongelmat ovat muuttuneet. Kriitikoille varhainen ihmissuhdekoulukunta näyttäytyi kuitenkin ideologiana ja manipulatiivisena tekniikkana, joka ei heistä kuulu demokraattiseen yhteiskuntaan. (Gillispie 1991: 240–241.)

7.1.1.1 Hallinnon ja johtamisen opetus Harvardissa

Merkittävä väylä ja klusteri Hawthorne-tutkimusten omaksumisessa ja leviämisessä oli juuri Harvard Business School, jolla oli läheiset yhteydet suuryritysten johtajiin (ks. Cruikshank 1987). Koska Mayo ja hänen kollegansa olivat eristäytyneet muusta kauppakorkeakoulun yhteisöstä, varhaisen ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan omaksuminen oli hidas prosessi, jota monet tiedekunnasta vastustivat (ks. luku 6.2.1 supra). Hawthorne-tutkimusten kasvava arvostus sekä yritysjohtajien ja sosiaalikriitikoiden kasvava huoli yritysten sosiaalisesta vastuusta kuitenkin edesauttoi ihmissuhteiden asteittaista hyväksymistä Harvardissa. Syntyi yhteisymmärrys, että yhteiskuntatieteisiin oli kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta kauppakorkeakoulut voisivat saavuttaa asemansa *johtamisen ammatin* keskeisinä instituutioina. (Gillispie 1991: 241.)

Kuten Roethlisberger ja Dickson (1939) esittävät, Hawthorne-tutkimusten jälkeen tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden kritiikki nousi keskiöön yhdysvaltalaisissa yliopistoissa. Tähän juuri Mayon tulkinnat tarjosivat ratkaisevan sisällön. Toisaalta Mayon rooli muutoksessa saattaa näyttäytyä vähäiseltä ja ulottuvan vain hänen julkaistuihin kirjoituksiinsa ja muutamien opiskelijoiden opettamiseen. On totta, että Mayo jätti institutionaalisen tehtävän ihmissuhteiden rakentamisesta liike-elämään ja Harvardiin avustajilleen ja kollegoilleen. (Gillispie 1991: 241.) Siinä, missä Mayo voidaan kuitenkin nähdä ihmissuhdekoulukunnan perustajana ja sen perustavanlaatuisten tulkintojen muodostajana, on osaltaan kummallista, että hän pysyi myöhemmin etäällä ihmissuhdekoulukunnan riemukulusta.

Huomionarvoista on, että kun Donham siirtyi Harvardin johtoon vuonna 1919, se oli vaikeuksissa oleva oppilaitos eikä maineeltaan mitenkään erityinen. Sen sijaan teollisuusjohtajien tuella ja lähes loputtomalla rahoituksella Mayo auttoi nostamaan Harvardin maineen sen nykyiselle tasolle. Maon liittyminen kauppakorkeakouluun ja hänen mukanaan tuoma Rockefeller-säätiön tuki mahdollistikin Harvardin teollisen tutkimusosaston toiminnan läpi lamavuosien. Juuri säätiön ansiosta Mayolla oli erityisen vahva tuki liike-elämästä. (O'Connor 1999, Rairdon 2008: 13, 110, Zalesnik 1984, ks. Cruikshank 1987, Khurana 2007.)

Mayon kyky vaikuttaa liikemiehiin ja tutkijoihin sekä innostaa muita ryhtymään tutkimusprojekteihin auttoivat lisäämään paitsi HBS:n mainetta myös Mayon henkilökohtaista vaikutusvaltaa (Rairdon 2008: 14). Jo Donhamin alaisuudessa

Harvard teki merkittävää työtä levittäessään varhaisen ihmissuhdekoulukunnan sanomaa yritysjohtajille. Merkittävin menetelmä tiedon levittämisessä oli vuosina 1934–1942 järjestetyt Cabot-viikonloput, joissa yritysjohtajia kokoontui keskustelemaan Philip Cabotin johdolla. (Gillispie 1991: 246.) Cabotin maine ja liike-elämän yhteydet, jotka hän oli luonut ennen Harvardiin siirtymistä, auttoivat houkuttelemaan paikalle monia merkittäviä yritysjohtajia, akateemikkoja sekä hyvän-tekäväisyssätiöiden edustajia (Cullen 1992: 289).

Parin kuukauden välein järjestettyyn tapahtumaan osallistui kulloinkin kymmeniä johtajia, jotka edustivat laajaa poikkileikkausta yhdysvaltalaisesta teollisuudesta, talouselämästä ja julkishallinnosta. Kahden päivän ajan heille julistettiin ilosanomaa niin Hawthorne-tutkimuksista, ihmissuhdekoulukunnasta kuin ratkaisusta teollisuuden sosiaaliin ja humanistisiin ongelmiin. Cabotin ajatukset tulivat paljolti Mayolta, joka oli yksi ensimmäisistä puhujista näissä viikonlopuissa. (Cabot 1942: 57, Copeland 1958: 328–329, Gillispie 1991: 246, Trahair 1984: 298–299.) Tukeakseen johtajille tapahtumassa levitettyä uutta määritelmää nykyaikaisen liike-elämän johtajan roolista, johon kuului vastuu sosiaalisesta yhteisöstä, Mayo esitti esimerkkejä Hawthorne-tutkimuksista (Cullen 1992: 289, Smith 1974: 235).

Myös Roethlisberger oli vakiopuhuja viikonloppuseminaareissa, joissa hän pääsi hiomaan suosittua esitystään Hawthorne-tutkimuksista. Chester Barnard oli erityisen kiinnostunut Mayon sanomasta luettuaan vuonna 1935 Mayon teoksen *The Human Problems*. Hän alkoi osallistua paitsi Harvardin Pareton piirin myös Cabot-viikonloppuihin (Cullen 1992: 290, Roethlisberger 1977: 66–67, ks. luku 4.1.6.2. supra). Barnard jakoi kokemuksiaan tapahtumasta myös Alan Greggille:

Ei ole pienintäkään epäilystä, että joidenkin tapahtumaan osallistuneiden miesten reaktio julistettuun doktriiniin oli erittäin innostunut. Mielestäni tämä on melko ilahduttava todiste siitä, että Business School tekee todella edistyksellistä työtä ja osoittaa harvinaisen yhdistelmän asian käsittelemisestä pintaa syvemmältä, mutta keskittyen samalla huomiota huutaviin käytännön ongelmiin. (mukaillen Barnard, viitattu Gillispie 1991: 247.)

Vakuuttuneena, että Mayo ja hänen tutkimusryhmänsä oli tehnyt merkittäviä löydöksiä, Barnard alkoi työstämäänsä kirjaansa *The Functions of the Executive*. Kirjasta, joka seurasi paljolti Mayon ajatuksia, tuli hallinnon ja johtamisen klassikko-teoksia. Kun Barnardin teos ilmestyi 1938, samaisena vuonna Harvardin MBA-ohjelmassa aloitettiin uusi valinnainen kurssi hallinnon inhimillistä ongelmista, joka käsitteli lisää teoksen sisältöä. (Cullen 1992: 290–291, Roethlisberger 1977: 66–67, 197–201.)

Tulevien johtajien kouluttaminen Mayon muotoilemaan ihmissuhteiden lähestymistapaan oli langennut jo varsin varhaisessa Roethlisbergerille ja Whiteheadille. Vuodesta 1943 ihmissuhdekoulukunnan opetus Harvardissa vakavoitui, kun Roethlisberger omistautui iskostamaan varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ideologiaa MBA-ohjelman ytimeen. (Copeland 1958: 169–170, Cullen 1992: 291, Gillispie 1991: 248–249, Roethlisberger 1977: 107–116, 197, ks. luku 7.1.2 infra.)

Roethlisbergerin luennot koostuivat hänen Hawthornesta keräämistään havainnoistaan ja ne sisälsivät otteita hänen suosituista puheistaan Cabot-viikonlopuissa, joissa hän keskusteli Hawthornesta ja Harvardin teollisen tutkimusosaston tekemistä päätelmistä. Näiden puheiden pohjalta Roethlisberger julkaisi myös vuonna 1941 lukuisia painoksia saavuttaneen kirjan *Management and Morale*: Lyhyemmässä ja informatiivisemmassa muodossa Roethlisberger esitti saman sisällön kuin aiemmassa teoksessaan. Kirja sai positiivisen vastaanoton ja siitä tuli vaa-dittua lukemistoa paitsi kauppakorkeakoulujen opiskelijoille myös yritysjohtajille. (Cullen 1992: 292, Gillispie 1991: 246, ks. Roethlisberger 1941: 86–87.)

Yhteiskuntatieteiden omaksuminen varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurs-sin muodossa johtamisopetukseen oli kuitenkin vaiheittainen prosessi. Yhteiskun-tatieteitä ei itsessään opetettu erillisillä kursseilla, vaan ne sulautuivat kursseihin liike-elämän vaatimusten mukaisesti. Vaikka Harvardin ihmissuhderyhmää moi-tittiin usein liian yhteiskuntatieteelliseksi, ja sen hallinnollista panosta riittämät-tömäksi, heidän sitoutumisensa hallinnollisten taitojen ja yhteiskuntatieteiden opettamiseen oli osa voimistuvaa suuntausta liike-elämän koulutuksessa. (Cope-land 1949: 20–29, Gillispie 1991: 249, ks. Roethlisberger 1977: 257–303, Roethlis-berger, Lombard & Ronken 1954.)

Osana varhaisen ihmissuhdekoulukunnan voimistumista toimitusjohtajat ja yh-teiskuntatieteilijät jakoivat näkemyksen, että yhteiskuntatieteet olivat avain *johta-misen ammattimaistamiseen*. Kauppakorkeakoulujen olisi paitsi otettava vastuu yhteiskuntatieteen tutkimuksesta ja opetuksesta (Barnard 1945, Warner 1949), myös omaksuttava ihmissuhteet niiden tärkeimmäksi tutkimusalueeksi. Vuosina 1953–1961 Ford-säätiö rahoitti 20 miljoonalla dollarilla liiketalouden koulutusta kannustaen yhteiskuntatieteelliseen perustutkimukseen ja sen soveltamiseen yri-tyshallintoon. Tästä potista Harvard sai yksistään 2 miljoonaa dollaria. (Gillispie 1991: 249.) 1 dollari vuonna 1960 vastaisi nykyrahassa yli 10 dollaria.

Gordonin ja Howellin (1959) sekä Piersonin ja muiden (1959) toteuttamat suuret tutkimukset liike-elämän koulutuksesta osoittivat, että säätiöiden suuri tuki oli kannattanut. Tutkimukset osoittivat myös kasvaneen yhteisymmärryksen yhteis-kuntatieteellisen opetuksen ja tutkimuksen tarpeellisuudesta osana liike-elämän johtajien koulutusta. (Gillispie 1991: 249, ks. Gordon & Howell 1959, Pierson &

muut 1959.) Kuten Khurana (2007) esittää, Hawthorne-tutkimuksista kummunnut uusi yhteiskuntatieteilijöiden sukupolvi, joka oli kiinnostunut sekä liike-elämän että johtamisen ongelmista, popularisoi monimutkaisia näkemyksiä ihmisten motivaatioista, jotka haastoivat ennen kaikkea Taylorin periaatteet. Kun nämä uudet ihmissuhdekoulukunnan paradigman käsitykset omaksuttiin kauppakorkeakouluissa, niillä oli merkittä myötävaikutus tutkijoiden kannattamiin työn suunnittelun muotoihin, kannustinjärjestelmiin, suunnittelun lähestymistapoihin ja johtamisen rooleihin. (Khurana 2007, ks. Morris 2013: 56–57.)

Morris (2013) esittää, että muutos näyttäytyi tiettyjen johtamismallien vahvistumisessa tutkijoiden keskuudessa. Näistä kasvavaa huomiota saivat ryhmä- ja tiimityöskentelyn menetelmät ml. työkierto ja työnkuvan rikastaminen. Mielenkiinnon kohteeksi nousi myös työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuus, jota tuki toiminnalliset asiantuntijat ja ulkopuoliset konsultit. Yhtä lailla korostuneina teemoina voidaan nähdä niin työskentelyolosuhteiden jatkuva parannusprosessi, aika- ja suoritusperusteisen palkkauksen hybridiyhdistelmät kuin työntekijöiden valinta-, perehdytys- ja kehittämisprosessit, joissa korostui työntekijöiden psykologinen arviointi ja heidän sosialisoituminen työpaikoillaan. (Morris 2013: 56–57.)

7.1.1.2 Ihmissuhdekoulukunta yhteiskuntatieteelle

Jo Mayon uran viimeisimpinä vuosina häntä ylistettiin yhdeksi 1900-luvun vaikutusvaltaisimmaksi yhteiskuntatieteilijäksi (Bendix & Fisher 1949, Rairdon 2008, Smith 1998). Kuten Sarachek (1968) esittää, sen lisäksi, että Mayon kirjoitukset antoivat tietyn moraalisen sävyn ihmissuhteiden tutkimuskentälle, ne juurruttivat kaksi ihmissuhdekoulukunnan keskeistä olettamusta. Ensinnäkin, työntekijän sopeutuminen ympäristöönsä johtaa työntekijän tasapainotilaan ja yhteistyöhön. Toiseksi, työntekijät etsivät ensisijaisesti sosiaalista sidettä. (Sarachek 1968.)

Samana vuonna kuin *Management and the Worker* ilmestyi, Roberts S. Lynd (1939) kritisoi yhteiskuntatieteen roolia Yhdysvalloissa väittäen, ettei yhteiskuntatieteilijät olleet pystyneet tarjoamaan ratkaisuja yhteiskunnan ongelmiin. Teoksessaan *Knowledge for What* Lynd esitti, että yhteiskuntatieteet koostuivat pirstaloituneista suuntauksista ja niiden erikoistuminen sisäänpäin suuntautuneisiin tieteenaloihin oli estänyt poikkitieteellisen integraation ja johtanut todellisuudesta irtaantuneisiin tutkimuksiin. (Cullen 1992: 304, Gillispie 1991: 250, Lynd 1939: 1, 34–36.)

Kuin vastauksena Lyndin kritiikkiin, Hawthorne-tutkimukset olivat vastaus yhteiskuntatieteilijöiden huoleen. Ne yhdistivät silmiinpistävästi poikkitieteellisen akateemisen tutkimuksen ja käytännön soveltamisen sekä esittelivät laajan

valikoiman menetelmiä ja teoreettisia näkökulmia merkittävän ongelman ratkaisemiseen. Tämä kaikki vaikutti myös merkittäväällä tavalla siihen, kuinka Hawthorne-tutkimuksen otettiin vastaan ja kuinka niitä arvioitiin yhteiskuntatieteellisessä yhteisössä. (Gillispie 1991: 251, ks. Lynd 1939.)

Hawthorne-tutkimusten ja Mayon tarjoamien tulkintojen myötä yhteiskuntatieteilijät havaitsivat, että heillä oli erinomainen mahdollisuus parantaa tieteenalansa ja ammattinsa asemaa. He huomasivat, että poliitikot olivat yhä valmiimpia tukemaan yhteiskuntatieteellistä tutkimusta sosiaalisten ja taloudellisten systemien kyvystä tyydyttää ihmisten tarpeet. (Gillispie 1991: 250, Stewart 2010.) Myös yhteiskuntatieteilijät pääsivät näin osallistumaan maailman kehitykseen ja yhteiskunnan uudelleen rakentamiseen. Aikakauden suuret muutokset – New Deal-sopimus ja toinen maailmansota – tarjosivat suotuisan ympäristön yhteiskuntatieteiden kasvuun ja sen soveltamiseen yhteiskunnan sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi. (Gillispie 1991: 251, ks. Bracher 2021, Karl 1963, Lyons 1969.)

Sodan jälkeen yhteiskuntatieteilijät pyrkivät pitämään kiinni saamastaan vaikutusvallasta. Yhteiskuntatieteellinen tutkimus sai rahoitusta monelta eri yhteiskunnan osa-alueelta, kuten kansallisen tiedesäätiön (NSF) tutkimusrahoituksesta ja eri hyväntekeväisyysäätiöiltä. Erityisen merkittävä tukikanava oli Ford-säätiön käyttäytymistieteiden ohjelma. (Gillispie 1991: 251–252, ks. Khurana 2007.)

Siinä, missä yhteiskuntatieteilijät keskittyivät pitkälti tutkimaan organisaatioita, niiden johtamisessa nähtiin olennaisia yhtäläisyyksiä – olivatpa ne sitten teollisuudesta, hallinnosta tai armeijasta. Samanaikainen hallituksen lisääntynyt osallistuminen työsuhteisiin ja ammattiliittojen aseman merkittävä paraneminen kohdistivat yhteiskuntatieteellistä tutkimusta teollisuuden organisaatioihin ja työvoiman ongelmiin. Juuri niiden tutkimuksessa varhaisella ihmissuhdekoulukunnalla ja Hawthorne-tutkimuksilla oli merkittävä vaikutus. (Gillispie 1991: 252, ks. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939.)

1930-luvulla alkaneen muutoksen ansiosta vuoteen 1948 mennessä yli kolmeen kymmeneen yliopistoon oli perustettu työsuhteiden tutkimuskeskuksia. Aikaisemmin vain johtajien ongelmina pidettyjä asioita tutkittiin nyt tarkasti yliopistoissa. Näille tutkimuksille Hawthorne-tutkimukset ja Mayon tulkinnot tarjosivat *tieteellisen perustan*. Ne olivat myös keskeisin esimerkki teollisen tutkimuksen teoreettisista oivalluksista. (Gillispie 1991: 252–253, ks. myös Donkin 1998.)

Vuonna 1943 Mayon ryhmä aloitti uusia tutkimuksia, jotka vahvistivat ja täydensivät Hawthorne-tutkimusten havaintoja (ks. Fox & Scott 1943, Mayo & Lombard 1944, Scott & Homans 1947: 278–287). Vähiten poissaoloja havaittiin tehtailla, joissa esihenkilöt huomioivat tehtaan sosiaalisen organisaation ja pystyivät

rohkaisemaan työntekijöitä itsekuriin (Fox & Scott 1943). Matalin työntekijöiden vaihtuvuus oli tehtaissa, joissa esihenkilöt olivat luoneet työntekijöiden keskuuteen vahvan sosiaalisen solidaarisuuden (Mayo & Lombard 1944). Havaintojen mukaan myös useat laittomista lakoista voitaisiin välttää, jos johtajat keskittyisivät sosiaalisen yhteistyön edistämiseen (Scott & Homans 1947).

Kuten Gillispie (1991) esittää, näiden tutkimusten johtopäätökset olivat hyvin samankaltaisia ja painottivat tutkijoiden klinistä painotusta ihmissuhteiden tutkimisessa. Tutkimukset osoittivat, että teolliset ongelmat vaihtelivat tutkittavan teollisuuden ja sen yhteisöjen mukaan. Tästä syystä rakenteelliset, poliittiset, saati taloudelliset tekijät eivät voineet olla ongelmien aiheuttajia, koska ne eivät voineet selittää paikallista vaihtelua. Tutkiessaan työsuhteissa onnistuneiden tehtaiden sosiaalisia organisaatioita tutkijat pystyivät havaitsemaan, että niiden johtajat ja esihenkilöt olivat parempia ihmissuhdetaidoissa kuin niiden tehtaiden, joissa ongelmia ilmeni. (Gillispie 1991: 253–254, Mayo 1945, ks. luku 6.2.2 supra.)

Mainitut tutkimukset korostivat Harvardin ihmissuhderyhmän omaksumia antropologisen havainnoinnin menetelmiä. Siinä, missä antropologit, kuten Mayon ystävä Malinowski, käyttivät etnografisia menetelmiä lähinnä alkuperäisväestön näkemysten ymmärtämiseksi kaukana Yhdysvalloista, Hawthorne-tutkimusten myötä tilanne muuttui. Kuten Schwartzman (2011) tunnistaa, 1930- ja 1940-luvuilla etnografisia kenttätutkimusmenetelmiä hyödynnettiin enenevässä määrin osana organisaatioiden ja teollisuuden käyttäytymistieteellisiä tutkimuksia. Yhteiskuntatieteellinen tutkimusperinne sai perustansa Hawthorne-tutkimuksista, jotka oikeuttivat organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentän. (Schwartzman 2011: 2.)

Chicagon yliopistosta tuli 1940-luvun lopulla ihmissuhdekoulukunnan keihäänkärki. Vuona 1943 perustettuun Chicago-ryhmään kuului Lloyd Warner, William Foote Whyte ja Everett C. Hughes, joista tuli keskeisiä yhteiskuntatieteilijöitä sodanjälkeisinä vuosikymmeninä. Kaikilla heistä oli jonkinlainen side myös joko Hawthorneen, Mayoön tai muihin Harvardin tutkijoihin. (Gillispie 1991: 254–255.) Gardner ja Whyte (1945) ylistivät, että Hawthorne-tutkimukset olivat

ehkä ensimmäisiä merkittäviä yhteiskuntatieteellisiä tutkimuksia... ja mielestämme jatkuvat ponnistelut tähän suuntaan tuottavat paljon vastinetta yhteiskuntatieteiden kehityksessä (mukaillen Gardner & Whyte 1945: 512).

Ihmissuhdekoulukunnan tutkijat laajensivat ja jatkoivat Hawthorne-tutkimusten teoreettista ja metodologista sanomaa laajalla rintamalla korostaen sekä organisaatiota systeeminä että tasapainotilan tärkeyttä. Vaikka useat epävirallisen organisaation käsitteet eivät olleet identtisiä, niillä kaikilla voidaan nähdä olleen yksi yhteinen piirre. (Schwartzman 2011: 25–26.) Kuten Sayles (1957) esittää,

Kaikki korostavat (systeemin) tasapainoa, ihmisten välisten suhteiden systeemin kehittämistä, mikä stabiloi työn tilanteen (niin alaisten kuin esihenkilöiden ja alaisten välillä)... Tavoitteena on ylläpitää yksilön ja ryhmän vakaus varmistamalla arjen tapahtumien ennustettavuus ja aikaansaamalla *modus vivendi* yksilöllisten työtarpeiden ja muodollisen organisaation vaatimusten välillä. (mukaillen Sayles 1957: 141.)

Kaiken kaikkiaan ihmissuhdekoulukunnan tutkimusta 1940–1950-luvuilla ilmensi huomattava teoreettinen ja metodologinen moniarvoisuus yhdistettynä pitkälti Mayon tarjoamaan *johdonmukaiseen ideologiaan*. Ihmissuhteiden tutkimusta teollisuuden parissa tekivät monen ryhmät, joista merkittävimpiä olivat Michiganin, Cornellin, Yalen, Princetonin ja Illinoisin yliopiston tutkimusryhmät. Niiden tutkimusmenetelmät vaihtelivat aina havainnoinnista ja haastatteluista pienryhmien kontrolloituihin kokeisiin ja sosiometrisiin tekniikoihin, joihin sisältyi sosiaalisen vaikutuksen mittaaminen. Vastaavasti teoreettiset suuntaukset omaksuttiin useilta eri alatieteenaloilta, kuten sosiaalianthropologiasta, sosiaalipsykologiasta, kliinisestä psykologiasta, psykiatriasta ja sosiologiasta – riippuen tutkijoiden tieteenalallisesta koulutuksesta. (Gillispie 1991: 256, ks. Argyris 1954.)

Vaikka 1950-luvulle tultaessa yhteiskuntatieteilijät menettivät asemansa organisaatiokäyttämisen tutkimuksessa muille tieteenaloille, antropologiset menetelmät ovat tehneet toisen tulemisensa monimutkaisten organisaatioiden tutkimukseen (Schwartzman 2011: 2). Organisaatioetnografia on uudistunut, mutta silti se tukeutuu edelleen Hawthorne-tutkimusten ja Elton Mayon perintöön (ks. esim. Kerosuo 2022).

7.1.2 Mayon diskurssin jalkautuminen liike-elämään

Kun Roethlisbergerin ja Dicksonin teoksen ensimmäinen versio teoksesta *Management ja the Worker* esiteltiin 1936, siitä puuttui vielä käytännön ohjeistukset, kuinka organisaation sosiaalisesta rakenteesta ja työvoiman henkilökohtaisesta tilanteesta valaistuneet johtajat voivat hyödyntää ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia. Ennen kuin AT&T antoi korjatulle teokselle julkaisuluvan, kirjoittajat lisäsivät teokseen viimeisen luvun, joka esitteli vaikutuksia henkilöstökäytäntöihin. (Gillispie 1991: 211. ks. luku 6.1.3. supra, vrt. Roethlisberger & Dickson 1936, 1939.)

Antaakseen sanomalleen konkretiaa, Roethlisberger ja Dickson raportoivat lyhyesti Hawthornessa toteutettavasta uudesta henkilöstön neuvontaohjelmasta, jossa neuvonantajat yhdistivät havainnoinnin ja haastattelutekniikat tutkiakseen työryhmän sosiaalisia ja henkilökohtaisia tilanteita. Päämäärä oli auttaa yksittäisten

työntekijöiden sopeutumisessa teolliseen rakenteeseen. (Gillispie 1991, Roethlisberger & Dickson 1939: 590–604.)

Kun Hawthorne-tutkimusten virallinen selonteko julkaistiin viimein vuonna 1939, maailma oli kuitenkin jo varsin erilainen kuin Hawthorne-tutkimusten alkaessa. Vaikka 1920-luvulta aina suuren laman ensimmäisiin vuosiin työnantajat olivat onnistuneet rajoittamaan ammattiyhdistysliikkeiden valtaa, 1930-luvun puolen välin jälkeen trendi oli kääntynyt pääläelleen ammattiyhdistystoiminnan voimistumisen myötä. Muutosta vauhditti erityisesti presidentti Rooseveltin ajamat elvytystoimet ja New Deal -lainsäädäntö. (Gillispie 1991: 210.)

Kansallisen elvytyshallinnon (NRA) toimista juuri New Deal -lainsäädäntö tarjosi sysäyksen, joka ohjasi yritysten johtoa uusien menetelmien löytämiseen järjestäytyneiden työntekijöiden auktoriteetin ohjaamiseksi. Työntekijöiden uusi asema johti uudenlaiseen johtajan ja työntekijän välisen suhteeseen, jossa tieteellisellä liikkeenjohdolla ei ollut sijaa. (Montgomery 1979, ks. Kimmel 2000.) Hawthorne-tutkimuksista syntyneet julkaisut ilmestyivät tässä vallitsevassa ilmapiirissä. Näin Mayon vaatimukset ihmissuhteisiin harjoitetuista johtajista sekä ajatukset työpäikasta sosiaalisena systeeminä ja työntekijöiden tyytymättömyyden psykologisista syistä löysivät vastaanottavaisen yleisön. (Cullen 1992: 293.)

Vaikka Roethlisberger ja Dickson korostivat, että henkilöstön neuvontaohjelma oli vielä kokeellisessa vaiheessa, oli kuitenkin selvää, että Hawthorne-tutkimuksista oli kehittynyt merkittävä uusi henkilöstötekniikka (Gillispie 1991: 211, ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 590–604). Hawthorne-tutkimusten opastamana neuvonantajaosastot koulutettiin uuteen ihmissuhteiden tieteenalaan ja käsittelemään työntekijöiden kollektiivisia valituksia yksilöllisinä huolenaiheina. Näin myös ammattiyhdistysten poliittista toimintaa käsiteltiin yksilötasolla nähden se todellisen ongelman sijaan oireena laajemmasta psykologisesta ongelmasta. (Cullen 1992: 293, ks. Dickson & Roethlisberger 1966, Roethlisberger 1977: 197–215.)

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan omaksumista Yhdysvaltojen teollisuudessa on luontevaa tarkastella nimenomaan Bell-konsernissa, jossa Hawthorne-tutkimukset toteutettiin. Näin voidaan arvioida ihmissuhteiden lähestymistavan käytännön saavutuksia ja ideologisten toimintojen omaksumista, joka näkyy ilmenneen erityisesti henkilöstön neuvonnan kehittämisenä ja sen vaikutuksena ammattiliittojen toimintaan. (Gillispie 1991: 210–211.)

7.1.2.1 Johtaminen ja henkilöstön neuvontaohjelma

Hawthorne-tutkimuksien annin myöhemmässä omaksumisessa keskeistä on, kuinka työntekijöiden neuvontaohjelma oli kehittynyt tutkimusten laajentuessa haastattelututkimuksiin. Neuvontaohjelman kehittyminen voidaan nähdä Hawthorne-tutkimusten suurimpana yksittäisenä johtamisinnovaationa, kuten myös suorana jatkumona Mayon tekniikoihin. (Chapple 1953: 821, Schwartzman 2011:12–13, ks. myös Dickson & Roethlisberger 1966.)

1940-luvun aikana neuvontaohjelma levisi laaja-alaisesti Bell-konsernissa ja muissa suuryrityksissä erityisesti sotavuosien teollisen kasvun aikana (Gillispie 1991: 211, ks. myös Dickson & Roethlisberger 1966). Yhdysvaltojen siirtyminen sotatalouteen olikin päättänyt 1930-luvun talouskriisin samalla, kun Rooseveltin New Deal -ohjelman syrjäytti uusi pyrkimys sodan voittamisesta (Bracher 2021).

Näkemyksistä, että juuri neuvontaohjelma oli Hawthorne-tutkimusten keskeinen käytännön lopputulema, sai vahvistusta, kun Dickson ja Roethlisberger (1966) julkaisivat toisen teoksensa, jossa he puolustivat neuvontaohjelmaan kohdistettua kritiikkiä. Heidän kuvailemansa tarkkailijan, kuuntelijan, auttajajan, kommunikoidajan ja tutkijan moninaiset roolit ilmentävät, kuinka neuvontaohjelma toteutettiin. Vaikka he vahvistivat, että se oli työntekijöiden hallitsemiseen pyrkivä johtamistekniikka, he väittivät, ettei se olisi ollut ammattiliittovastainen menetelmä, koska Hawthornen ammattiliitot hyväksyivät sen. (Dickson & Roethlisberger 1966: 40–41, Gillispie 1991: 212, Schwartzman 2011: 12–13.)

Henkilöstön neuvontaohjelmasta tulikin arvokas johtamisen henkilöstötyökalu, jonka kukoistamiselle loi perustan tuon ajan poliittinen konteksti (ks. Dickson & Roethlisberger 1966, Kimmel 2000). Se omaksuttiin työsuhteiden kannalta rauhattomana aikana, ja sen omaksumista edistivät myös rakenteelliset muutokset työsuhteissa. Hawthornessa henkilöstön neuvonta aloitettiin 1933 pian sen jälkeen, kun hallitus velvoitti sallimaan työntekijöiden järjestäytymisen. Ammattiyhdistystoiminta toteutettiin kuitenkin Hawthornen johtajien lobbaamana työntekijöiden edustuksena, joka mahdollisti yritysjohton ylläpitää edelleen alueellista kontrollia. Vaikka neuvontaohjelma lopetettiin pian sen jälkeen, kun työntekijät järjestäytyivät voimakkaammin yhtiöistä riippumattomiin ammattiliittoihin 1954, yli vuosikymmenen ajan WEC:n johtajat onnistuivat minimoimaan New Deal -lainsäädännön aikaansaaman muutoksen suoranaisia vaikutuksia Hawthornessa. (Cullen 1992: 294, Gillispie 1991: 212, ks. luku 4.2.1 supra.)

Kuten Meriam (1931) totesi, että työntekijöiden edustusohjelma oli edullinen ja nopea tapa selvittää työntekijöiden keskeisimmät huolenaiheet, mutta haastatteluo-
luohjelma pystyi myös käsittelemään irrationaalista ihmisluontoa ja tarjoamaan

siten luotettavamman tiedon työntekijöiden taustalla vaikuttavista huolista. Työntekijöiden edustusohjelma saattoi herättää myös ryhmäuskollisuutta, joka voisi johtaa työntekijät vastustamaan kollektiivisesti johtamista. (Meriam 1931: 98–99.) Työntekijöiden haastattelu ja neuvonta nähtiin siten ylivoimaisena suhteessa edustusohjelmaan, koska siinä työntekijä kohdattiin yksilönä eikä johdon tarvinut ehdottaa korjaustoimia, saati kuunnella vastalauseita (Gillispie 1991: 213).

Siitä huolimatta myös WEC joutui ottamaan käyttöön työntekijöiden edustusohjelman, kun se tuli pakolliseksi osana presidentti Rooseveltin ajamia elvytystoimia. Siinä, missä uudet lait keskeyttivät kilpailulainsäädännön mahdollistaen yritysten muodostaa jälleen teollisuuskartelleja, niiden toivottiin parantavan kansantaloutta. Lakien joukossa oli kuitenkin myös vaatimus työntekijöiden oikeudesta järjestäytyä ja neuvotella kollektiivisesti työnantajan kanssa. Yritysjohtajat tulkit-sivat tätä edukseen ja he ymmärsivät sen tarkoittavan, että heitä vaadittiin perus-tamaan vain jonkinlainen työntekijöiden edustus työvoiman järjestyneemmän muodon sijaan. (Gillispie 1991: 213, ks. Bracher 2021, Hawley 1966.) Vaikka elvytystoimilla kannustettiin yrityksiä reiluun kilpailuun ja kohtuullisiin hintoihin, ne suosivat lopulta suuryritysten ja monopolien etuja (Bracher 2021).

Merkille pantavaa on, kuinka Eriyisen yritysjohtajien järjestön (SCC) jäsenet te-kivät tiivistä yhteistyötä hallituksen kanssa New Deal -uudistusten muodostami-ssa. SCC:n yritysjohtajien perimmäisenä tavoitteena olikin kilpailurajoitteista luopumisen ohella työvoiman organisoitumisen itsenäisempien muotojen rajoit-taminen. Vaati taitoa, että työntekijät saatiin hyväksymään suunnitelmat saman-aikaisesti, kun ammattiliitot yrittivät vakuuttaa työntekijöitä siitä, että laki vaati heitä todellisuudessa liittymään itsenäisempään liittoon kuin mitä työnantajat suunnittelivat. (Gillispie 1991: 213–214.) Mayon ajatukset yritysten monopolista ja työntekijöiden johtamisesta soveltuivatkin aikakauden agendaan täydellisesti.

New Deal -paketin voimaantulon myötä AT&T kiirehti varmistamaan, että sen ty-täryhtiöt noudattivat kansallista lakia. Hawthornessa tehtävä luovutettiin Mark Putnamille, jonka avuksi Wright palasi kirjan kirjoittamisen parista. He toivoivat, että edustussuunnitelma voisi tarjota mahdollisuuksia myös teolliselle tutkimuk-selle. Pian he kuitenkin huomasivat toteuttavansa New Yorkin johtajien byrokraat-tista suunnitelmaa, joka ei jättänyt tilaa tutkimukselle. (Gillispie 1991: 214–215.)

Kun 1936 alussa Wright koulutti pitämässään työsuhdekonferensseissa WEC:n johtajia toimimaan työntekijöiden edustuksen kanssa, tarjoutui hänelle mahdolli-suus ehdottaa henkilöstötutkimuksen elvyttämistä yrityksen johdolle. Wright kol-legoineen osoitti Hawthornen johtajille, ettei työntekijöiden edustusohjelma suin-kaan olisi ollut se, mitä he olisivat suunnitelleet, jos heillä olisi ollut valta valita. Wright ja henkilöstöjohtajat olivat huolissaan, että vähäisiäkin ongelmia niin

työntekijöiden, johtajien kuin työsuhteorganisaation välillä jouduttaisiin käsittelemään työntekijöiden edustuksen ja johdon kesken. Sitä vastoin aikaisempi tutkimus oli osoittanut tarpeen luoda työpaikan ihmissuhteisiin keskittyvä johtaja, siinä, kun muut johtajat keskittyvät omiin erikoisalueisiinsa. (Gillispie 1991: 215.)

Näin henkilöstöneuvonnan nimellä kulkenut tutkimusohjelma aloitettiin 1936. Se nähtiin ensimmäisenä askeleena Hawthorne-tutkimusten tulosten soveltamisessa. Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa palkkaamalla ja kouluttamalla juuri yliopistosta valmistuneita neuvonantajiksi, jotka toimisivat *henkilöstöasiamiehinä* kullakin osastolla. Neuvonantajina heille ei kuulunut esihenkilötehtäviä, vaan heidän tuli pyrkiä saamaan esihenkilöt ja työntekijät puhumaan vapaasti keskenään. (NRC 1941, Roethlisberger & Dickson 1939, Trahair 1984: 228.) Kuten Wright korosti, henkilöstöasiamiehet tutkisivat ryhmissä esiintyviä inhimillisiä ongelmia, aloittaisivat korjaavat menettelyt ja tarjoaisivat johtajille tietoa olemassa olevien ongelmien inhimillisistä näkökohdista. (Gillispie 1991: 215–216.)

Kullekin neuvonantajalle osoitettiin oma osasto, joka koostui n. 200–400 työntekijästä ja jonka olosuhdetekijät heidän tuli omaksua. Koska heillä ei ollut muodollista toimivaltaa, neuvonantajien roolina oli kuunnella ongelmia, toimia katalyysaattorina sekä rohkaista työntekijöitä ja esihenkilöitä keskinäiseen keskusteluun ehdottamalla tietynlaisia toimia ja esittämällä taitavia kysymyksiä. Kuten Mayo oli hahmotellut, neuvonantajan ja työntekijän välisen suhteen oli tarkoitus olla kuin lääkäri–potilas-suhde, jossa neuvonantajalla oli yhtäläinen ammatillinen vastuu kuin lääkäriellä. Rooli oli ennen kaikkea terapeutinen auttaen työntekijää sopeutumaan työhönsä sekä helpottamaan työntekijöiden ja -johtajien välistä viestintää. (Gillispie 1991: 217.)

Neuvontaohjelma laajeni tasaisesti. Kun vuonna 1936 tehdasalueella oli ollut viisi neuvonantajaa ja 600 neuvottavaa, vuonna 1948 oli jo 55 neuvonantajaa ja 21 000 neuvottavaa työntekijää. Neuvonnan lisääntyminen näkyi myös vuoden 1941 muutoksessa, jolloin Wrightin johtama Henkilöstön tutkimus- ja koulutusosasto nimettiin uudelleen Henkilöstön neuvonta- ja tutkimusosastoksi. (ks. Dietz 1940.) Myös Mayo ja Harvardin tutkijat ottivat osaa tutkimuksiin. Roethlisberger vastavasti työskenteli osa-aikaisena konsulttina WEC:lle vuosina 1937–1938 kouluttaen pääasiallisesti neuvonantajille haastattelutekniikoita. (Gillispie 1991: 217.)

1950-luvulle tultaessa neuvontaohjelmat kuitenkin menettivät hohtonsa. Johtajat kritisoivat niitä kalliina ja epäkäytännöllisinä johtamiskontrollin menetelminä. Myös ammattiliittojen edustajat ja liberaalit teollisuussosiologit olivat huolissaan, että ohjelman ainoaksi tarkoitukseksi oli tullut muuttaa työntekijät *helposti hallittavaksi työvoimaksi*, vaikka tarkoitus oli parantaa ihmissuhteita. (Gillispie 1991: 211–212.) Mayo oli järkyttynyt kuullessaan viimeisellä vierailullaan

Hawthornessa, mitä neuvontaohjelmalle oli käynyt. Vaikka Mayo oli painottanut, kuinka tärkeää neuvonta oli juuri hallinnoiville johtajille, vain neuvonantajat näkivät työntekijöitä. (Trahair 1984: 352, ks. Mayo 1933.) Niinpä neuvonantajien työ jäi tosiasiallisesti työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavan virallisen johtamisrakenteen varjoon (Trahair 1984: 361).

Gillispie (1991) esittää, että on vaikea arvioida, kuinka neuvontaohjelma menestyi tai kuinka se vaikutti työntekijöiden osoittamiin epäkohtiin tai ammattiyhdistystoimintaan, koska kysymys on liian monimutkainen ja saatava tieto liian hajanaista yksiselitteisen vastauksen antamiseksi. Monesta näkökulmasta tämä on kuitenkin väärä kysymys. Sen sijaan neuvontaohjelman voima piili sen johdonmukaisessa *ideologisessa diskurssissa*. Käytännön toimia koskevan ohjauksen ja valituksille antamien selitysten muodossa se tarjosi johtajille ja esihenkilöille keinon kohdata ammattiliittojen valituksia ja vaikeita työntekijöitä. (Gillispie 1991: 218.)

WEC:n neuvontaohjelma edusti pitkälti odotettavissa olevaa ja laaja-alaista muutosta teollisuuden esihenkilöiden ja johtajien käytöksessä, joka oli paljolti seurausta Hawthorne-tutkimusten ja Elton Mayon tulkintojen omaksumisesta. Tämä muutos liitti varhaisen ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan tiiviisti *henkilöstöjohtamiseen*. Siinä, missä neuvonantajat keskittyivät itseasiassa niihin johtamisen toimintoihin, jotka liittyivät työskentelevien ryhmien ihmissuhteisiin ja sosiaaliseen organisaatioon, neuvontaohjelma tarjosi koulutusmateriaalia juuri henkilöstöjohtajille, jotka olivat vastuussa näistä ongelmista. (Gillispie 1991: 218.)

Neuvontaohjelman ensisijaisena päämääränä oli yksittäisten työntekijöiden sopeuttaminen johtamisen vaatimuksiin ja työorganisaatioon. Putnam ja hänen kollegansa eivät kuitenkaan liittäneet neuvontaohjelmaa osaksi valtasuhteita, vaan he keskittyivät neuvonnan kliiniseen ja terapeuttiseen rooliin käsitellen neuvontaa työntekijöiden valitusten ja epäkohtien diagnosointina ja hoitona. He kehottivat neuvonantajia ja johtajia tekemään selvän eron valitusten ja todellisten epäkohtien välille. (Gillispie 1991: 218, Putnam 1940, ks. Mayo 1933.)

Valitukset olivat pikimmiten oireita kuin tosiasioita tai lausuntoja tyytymättömyyden todellisista syistä... Kaikki työntekijät, jotka valittavat, eivät ilmaise todellisia epäkohtia. Tilanne on yleensä liian monimutkainen, jotta hän voisi tehdä tarkan diagnoosin ilman apua. (Putnam 1940: 13.)

Keväällä 1937, kun neuvontaohjelma oli toiminut Hawthornessa vain vuoden, työntekijöiden edustusohjelma lopetettiin. Sen korvasi itsenäisempi ammattiyhdistystoiminta. Ammattiyhdistysliikkeet olivat painostaneet hallitusta lainsäädäntöön, joka takaisi aiemman uudistuksen sijaan paremman mahdollisuuden työntekijöiden järjestäytymiselle. Uusi työsuhdelaki antoikin työntekijöille oikeuden

järjestäytyä itsenäisiin ammattiyhdistyksiin ja totesi yritysten hallitsevat työntekijöiden edustusohjelmat laittomiksi. (Gillispie 1991: 220, ks. Brody 1980.)

Työntekijöiden järjestäytyminen Bell-konsernissa oli kuitenkin paljon maltillisempaa kuin muualla. Ammattiliittojen muodostuminen johdon vaikutuksesta riippumattomiksi ja omasta toiminnastaan itsetietoisiksi otti aikaa. Koska monet ammattiliiton edustajat olivat toimineet vanhassa järjestelmässä työntekijöiden edustajina, heidän kesti aikansa omaksua uusi vaikutusvaltaisempi rooli. Prosessi oli erityisen hidas Hawthornessa ja paikallinen liitto liittyi vasta 1954 kansalliseen liittoon. (Gillispie 1991: 221–222.) Hawthornen neuvontaohjelma myötävaikutti näin ammattiliittotoiminnan hillitsemiseen, jonka Hawthornen johto myös hyvin tiedosti (Emt: 222, Wilensky & Wilensky 1951: 275). Siinä, missä työntekijät esittivät edustusohjelman aikana epäkohtansa omille esihenkilöille, he veivät ongelmat uudessa mallissa luottamusmiehille. Ei liene yllättävää, että työntekijät havaitsivat uuden mallin tehokkaammaksi keinoksi. Yrityksen johdon voidaan nähdä olleen paljon vastaanottavaisempi, kun ongelmat esitteli alempien johtajien sijaan liiton edustajat. Sen sijaan neuvontaohjelman tarkoitus oli puuttua ongelmiin jo ennen kuin ne kasvoivat ammattiliittojen ajamiksi epäkohdiksi. (Gillispie 1991: 223.) Julkisesti Dickson kuitenkin kielsi tämän (mukaillen Dickson 1948: 116):

Koska neuvonantaja ei välitä tietoa esihenkilöille tai johdolle, hänen toimintansa ei voi missään nimessä heikentää ammattiliittoja. Koska hän ei anna neuvoja tai ohjeita työntekijöille, ei voida myöskään sanoa, että hän pyrkii ohjaamaan valitukset tai epäkohdat pois ammattiliittojen kanavilta.

Neuvonantajat rohkaisivat työntekijää lähestymään esihenkilöään sen sijaan, että hän olisi tehnyt valituksen ammattiliitolle (Gillispie 1991: 223). Tämän toteaa myös Jeanne Wilensky, joka toimi Hawthornessa neuvonantajana vuosina 1947–1950 (mukaillen Wilensky & Wilensky 1951: 279):

Neuvonta on auttanut suojelemaan johdon vapautta edistää, alentaa, siirtää, kouluttaa, kurittaa, lomauttaa ja soveltaa erilaisia palkintoja ja seuraamuksia pienimmällä mahdollisella vastustuksella suhteellisen yhteistyöhaluiselta liitolta – lyhyesti sanottuna, se on auttanut yhtiötä säilyttämään työntekijöiden kontrollin.

Sosiaalisen organisaation tutkimuksen keinona neuvontaohjelma ei ollut yhtäläinen menestys. Tutkijat pitivät sitä tutkimusmateriaalia tuottavana menetelmänä, jonka avulla tutkijoiden odotettiin löytävän kohdennetumpaa tutkimusta vaativat ongelmat, ja jonka avulla tietoa voitiin jakaa ylemmällä johdolle. Neuvontaohjelma saavutti alkuvuosina jonkin verran menestystä tältä osin. Näiden tuloksena

tuotettiin mm. vuosittaiset työtilanteen selvitykset, jotka heijastivat suoranaisesti Hawthorne-tutkimusten ja Mayon ajatuksia. (Gillispie 1991: 224–225.)

Neuvontaohjelman tutkimus kuitenkin menetti pian saavuttamaansa aseman, mihin voidaan nähdä monia syitä. Ensinnäkin, kun sotatuotannon myötä työvoima kaksinkertaistui vuodesta 1939 vuoteen 1943, se olisi vaatinut tutkimusohjelman rinnakkaista laajentumista sekä esihenkilöiden koulutusohjelman että neuvontaohjelman kanssa. Kun yhtiö pyrki auttamaan kokemattomia työntekijöitä sopeutumaan tehtaan kurinalaisuuteen, tutkimusryhmän jäsenet olivat jo täysin työllistettyjä eikä tilannetta helpottanut, että Pennock ja Putnam siirrettiin näiden vuosien aikana pois Hawthornesta. (Gillispie 1991: 224–225.)

Toisena syynä neuvontaohjelman lopahdukseen oli se, että neuvontaosasto jäi samalle tasolle organisaatiossa kuin työntekijät ja alemman tason johtajat. Vaikka ylempi johto oli aluksi hyväksynyt tutkijoiden raportit, se ei ollut erityisen kiinnostunut käsittelemään lukuisia alemman organisaatiotason ongelmia, tulivatpa ne sitten ammattiliitoilta, neuvontaohjelmalta tai tutkimusosastolta. Vaikuttaa ilmeiseltä, että ammattiyhdistys vei neuvontaosaston roolin organisaatiossa tuomalla asiat tietoisuuteen sekä työehtosopimusten että valitusmenettelyn kautta. (Dickson & Roethlisberger 1966: 396–409, 468, Gillispie 1991: 224.)

Gillispie (1991) huomauttaa, ettei kuitenkaan ole nähtävissä, että Dicksonilla tai hänen kollegoillaan olisi ollut juuri vaikutusta johtamista koskeviin päätöksiin Hawthornessa. Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan teoria, joka sai Hawthornessa tieteellisen perustan ja määritelmänsä, ei ollut enää vain yhtiön tutkijoiden hallinnassa. Niinpä nyt myös ylin johto pystyi tukeutumaan Mayon ja Harvardin tutkijoiden julkaisuihin, eikä luottanut samoissa määrin yhtiön sisäisiin raportteihin. Tutkijoiden ajaman sosiaalisen järjestelmän jatkuvan tutkimuksen sijaan yhtiön ylin johto omaksui ihmissuhdekoulukunnan ideologian yleisimpiä – omia intressejään tukeneita – periaatteita, jotka läpäisivät Bell-konsernin järjestelmän, vaikuttaen omaksuttuihin johtamiskäytäntöihin. (Gillispie 1991: 225–226.)

1940-luvulla neuvontaohjelma levisi laajalti Bell-konsernin muihinkin yhtiöihin, joskin pienemmissä määrin ja ilman tutkimuselementtiä. Neuvonantajat eivät kuitenkaan onnistuneet vakiinnuttamaan asemaansa yrityksissä. Niinpä neuvontaohjelmat joko lopetettiin tai niiden annettiin surkastua 1950-luvun lopulla. Myös Hawthornen neuvontaohjelma päättyi 1961. (Gillispie 1991: 226–227.) Vaikka ylin johto piti neuvontaa toimivana keinona heikentää ammattiyhdistysten kannatusta, työsuhteiden vakiintuessa 1950-luvulla johtajat tottuivat työskentelemään ammattiliittojen kanssa. Sen sijaan monet neuvontaohjelman elementeistä sisällytettiin tavanomaiseen johtamisrakenteeseen kouluttamalla esihenkilöille ihmismuhteiden ideologiaa ja tekniikoita. (Emt: 227.)

7.1.2.2 Uusi johtamisen ideologia

Johtamisen ja yhteiskuntatieteiden historioitsijat ovat yleensä välttäneet kysymystä, millaisia vaikutuksia Hawthorne-tutkimuksilla ja ihmissuhdekoulukunnalla oli työsuhteisiin. Täsmällisen vastauksen tarjoaminen vaatisi johtamisteorioiden, käytäntöjen ja työsuhteiden yksityiskohtaista ja laaja-alaista tutkimusta. (Gillispie 1991: 227–228.) Aiheesta kirjoittaneet ovat tarjonneet vain vähän todisteita päätelmilleen, ja päätyneet myös varsin erilaisiin johtopäätöksiin (ks. Baritz 1960, vrt. Braverman 1974).

Teoksessaan *The Servants of Power* Loren Baritz (1960) esittää, että ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapa on toimiva manipulatiivinen tekniikka. Hänen mukaan ”neuvontaohjelma on ollut yksi viettelevimmistä sosiaalisen valvonnan keinoista, jonka ihminen on kekseliäisyydessään koskaan keksinyt” (mukaillen Baritz 1960: 116). Teoksessaan Baritz olettaa, että johtajien ja yhteiskuntatieteilijöiden retoriikka ilmentää organisaatioiden todellisuutta. (Gillispie 1991: 228.)

Toisessa ääripäässä Braverman (1974) kritisoi, että Mayo ja Hawthorne-tutkimukset pyrkivät totuttamaan työntekijät teollisuuden kapitalismiin. Koska työntekijöiden luonnollinen vastarinta kuitenkin paljastaa aina johtamisen mytologian, ihmissuhdekoulukunnalla ei olisi sen takia ollut juuri vaikutusta työntekijöiden johtamiseen tai työhön. (Braverman 1974: 145.) Braverman kuitenkin omaksui staatistisen kuvan ihmissuhteista rinnastamalla ne Mayon ideologisiin kirjoituksiin eikä hän huomionut, kuinka helposti varhaisen ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapa pystyi vaikuttamaan ammattiliittoihin. (Gillispie 1991: 227–228.)

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan omaksumisesta on mahdollista tehdä päätelmiä tarkastelemalla niin työsuhteiden, ihmissuhdekoulukunnan kirjallisuuden kuin henkilöstöjohtamisen rinnakkaista kehittymistä 1930-luvun muutoksista 1950-luvulle. Tässä viitekehyksessä voidaan nähdä, että ihmissuhdekoulukunta tarjosi erityisen voimakkaan *ideologian* johtajille heidän pyrkiessä sopeutumaan työehtosopimusneuvottelujen vaatimuksiin. Yritysten henkilöstöjohtajat, valtion virastojen ja ammattiliittojen johtajat toteuttivat ihmissuhdekoulutusohjelmia pyrkiessään muuttamaan työsuhteita organisaatioissa ja neuvottelupöydissä. (Gillispie 1991: 228.) Keskeistä tässä kokonaisuudessa oli Elton Mayon popularisoimat Hawthorne-tutkimusten tulkinnat (mukaillen Rose 1975: 124):

Mayosmista muodostui nopeasti 1900-luvun houkuttelevin johtamisiideologia. Mikä voisikaan olla (johtajalle) sen houkuttelevampaa kuin se, että hänelle kerrotaan, että hänen alaisensa ovat epäloogisia; että heidän yhteistyöhaluttomuutensa on turhautunut halu yhteistyöhön; että heidän

vaatimuksensa palkasta ovat merkki hyväksynnän tarpeesta; ja että sinulla on historiallinen kohtalo olla sosiaalisen harmonian välittäjä.

Kuten todettu, ammattiliittojen nousu 1930-luvulta alkaen yhdistettynä New Deal -työlainsäädäntöön ja toisen maailmansodan tapahtumiin, muuttivat merkittävästi Yhdysvaltojen teollisuuden työsuhteita (Schlesinger, viitattu Brody 1980: 145). 1950-luvulle tultaessa yhä useampi työntekijä kuului ammattiliittoon, ja yhtä lailla työnantajat tunnustivat työntekijöiden oikeudet neuvotella ja järjestäytyä. Toki he halusivat rajoittaa, miltä osin neuvotteluja voitiin käydä. Sota toimi keskeisenä pakottavana voimana muutokseen. Vuoteen 1950 mennessä työnantajien ja ammattiliittojen väliseen kanssakäymiseen perustuva työsuhdejärjestelmä oli vakiintunut ja lainsäädäntö sitoi ja suojeli molempia osapuolia luoden työsuhteiden perussäännöt. Tässä muutoksessa myös suuryritysten johtajilla oli erityinen vaikutus ideologian muokkaamiseen. Johtamisen etuoikeuksien kyseenalaistamisen estämiseksi ammattiliittojen valtaa rajoitettiin voimakkaasti vakiinnuttamalla monia sodan ajan työsuhdesääntöjä. Näin 1950-luvun alussa ammattiliittojen toiminta rajoittui työehtosopimusneuvotteluihin, koskien pääosin palkkoja, työtunteja ja työskentelyolosuhteita. (Gillispie 1991: 228–229, ks. myös Brody 1980.)

Ihmissuhdekoulukunnan ideologian omaksumisen näkökulmasta työsuhteiden muutoksessa merkittävää oli *henkilöstöjohtamisen kasvanut merkitys* ja sen vaikutus esihenkilöiden auktoriteettiin. Tässä muutoksessa henkilöstöjohtamisesta tuli tärkeä johdon tehtävä tuotannon ja markkinoinnin rinnalle. Henkilöstöhallinnon valta laajeni myös yhtiöiden muihin osiin. Sen lisäksi, että ne varmistavat, että työsuhteita toteutettiin ammattiliittojen ja hallituksen sopimusten mukaisesti, ne päättivät, oliko ammattiliittojen valitukset johtamista kohtaan oikeutettuja. Yhtiön suuria linjauksia ja päätöksiä ei voitu enää tehdä ilman henkilöstöhallinnosta vastaavien johtajien aktiivista osallistumista. (Gillispie 1991: 229–230.)

Muutos asetti organisaation alemmat esihenkilöt kuitenkin ongelmalliseen asemaan. Vaikka henkilöstöjohtajat odottivat lähiesihenkilöiden auktoriteetilta yhä enemmän, lisäten heidän vastuutaan työsuhdesopimusten noudattamisessa, samanaikaisesti luottamusmiehet rajoittivat esihenkilöiden oikeutta työntekijöiden kurinpitoon. Työntekijät huomasivat, että sivuuttamalla lähiesihenkilönsä ja tekeillä ammattiliittosopimuksen mukaisen valituksen, heidän luottamushenkilönsä pääsi neuvottelemaan suoraan henkilöstöpäälliköiden kanssa. Myös ylin johto ymmärsi pian, että esihenkilöt tuli integroida paremmin ja kouluttaa toimimaan tehokkaasti johdon edustajina myös organisaation alemmilla tasoilla. (Gillispie 1991: 230, ks. Leiter 1948.) Kun Roethlisbergerin teos *Management and Morale* ilmestyi 1941, kirjan otsikon molemmat aihealueet olivat jo osana aikakauden laajempaa keskustelua johdon ja työntekijöiden suhteesta (Cullen 1992: 292).

Tässä muutoksessa ihmissuhdekoulukunnan ja Harvardin ihmissuhderyhmän edustajat eivät jääneet sivurooliin, vaan esittivät, että ihmissuhteiden lähestymistapa tarjosi ideaalin viitekehyksen. Kun suuri osa työsuhteiden parissa painivista tutkijoista keskittyi työsuhteiden arkisiin ongelmiin, Harvardin tutkijat kääntyivät yhteiskuntatieteiden puoleen tarjotakseen kehitykselle järkeenkäyvän filosofian ja myös tekniikoita sen käsittelemiseksi. (Gillispie 1991: 230–231.) Samalla tapaa kuin Mayo oli edistänyt ajatuksiaan ihmissuhteista popularisoimalla Hawthorne-tutkimusten tulkintojaan, myös Roethlisberger esitti, että Hawthorne-tutkimusten tulokset tarjosivat avun työsuhteiden järjeistämiseen. Sen sijaan johtajat olivat edesauttaneet suoranaisesti teollisuuden nykyistä myllerrystä, koska olivat jättäneet ihmissuhteiden merkityksen yhtiöissä huomiotta. (Roethlisberger 1941: 9.)

American Management Associationin (AMA) henkilöstöosaston varapuheenjohtaja J. W. Dietz (1940) vaati henkilöstöjohtamiselle suurempaa roolia. Hawthorne-tutkimusten tuloksiin tukeutuen Dietz esitti, että uusi henkilöstöhallinnon käsite perustuu vahvistuvaan vakaumukseen, että johtajien täytyy ymmärtää organisaationsa sosiaalisia rakenteita. (Dietz 1940: 98.) WEC:n henkilöstöjohtajana olleella Dietzillä oli hyvä syy tukeutua Roethlisbergerin ja Dicksonin selontekoon. Dietzillä oliakin mielenkiintonsa ja asemansa puolesta merkittävä rooli varhaisen ihmissuhdekoulukunnan sanoman levittämässä yhteyksiensä kautta. Niin Mayo, Roethlisberger kuin Dietz näkivät ihmissuhteet lähinnä johtamisen tehtävänä ja työntekijät – ammattiliittoon järjestäytyneinä tai ei – vain inhimillisemmän johtamismuodon vastaanottajina. (Gillispie 1991: 231.) Ihmissuhdekoulukunnan ideologia tuki kuitenkin myös ammattiyhdistysten intressejä (ks. Golden & Ruttenberg 1942).

Uudet työsuhteasiantuntijat yliopistoissa ja valtion hallinnossa katsoivat ihmissuhdekoulukunnan ideologian pystyvän täydentämään työehtoneuvotteluiden oikeudellista ja sopimuksellista näkökulmaa (Gillispie 1991: 232). Erityisen tehokkaasti tämän jäsensi Harvardin työsuhteiden professori Selekman (1947), joka esitti, että uusi ihmissuhteiden lähestymistapa oli tarpeen teollisen yhteistyön luomiseksi. Se onnistuisi vain, jos sekä työnantajat että ammattiliitot kouluttaisivat edustajiaan ihmissuhdetaitoihin. Johtajia tulisi kouluttaa ihmissuhdetaitojen ohella soveltamaan Hawthorne-tutkimuksissa kehitettyä kliinistä lähestymistapaa. Sen omaksuminen organisaatioissa voisi muokata ja laajentaa vallitsevia menetelmiä siten, että sopimusten lisäksi voitaisiin hyödyntää psykologisia ja sosiaalisia havaintoja. (Selekman 1947: 88, Gillispie 1991: 232.)

Suuryritysten henkilöstöjohtajat ja yhteiskuntatieteilijät olivat samaa mieltä esihenkilöiden tärkeästä roolista teollisuuden johtamisessa. Tämä innoitti lukemattoman määrän kirjallisuutta esihenkilön roolista organisaation ihmissuhteiden asiantuntijana (ks. esim. Roethlisberger 1945). Sopiva ratkaisu ongelmiin oli

vakuuttaa ylempi johto esihenkilötehtävän merkityksestä, kouluttaa esihenkilöitä tehokkaammin ihmissuhdetaitoihin ja varmistaa, että ylemmät johtajat kykenevät ottamaan huomioon esihenkilöiden välittämät tiedot työpaikkojen sosiaalisesta organisaatiosta. Gillispie 1991: 232–234, Roethlisberger 1945: 35, 53–56.)

Chicagon yliopiston teollisten ihmissuhteiden komiteasta Gardnerin ja Whyten kuvaus uudesta esihenkilön roolista oli lähes identtinen Hawthornen neuvonantajien tehtävään. Gardner olikin toiminut Hawthornessa 1937–1942 neuvonta- ja tutkintaosaston johtajana. (Gillispie 1991: 233, Schwartzman 2011: 21–23.) Gardnerin ja Whyten (1945) mukaan esihenkilö oli ryhmänjohtaja, joka pystyi johtamistaidoillaan saamaan työntekijät yhteistyöhön. Hänen tuli pystyä hyödyntämään sekä virallisia että epävirallisia organisaatioita, tunnistamaan keskeiset johtajat ja saada heidät yhteistyöhön. Kuuntelemalla työntekijöiden huolenaiheita esihenkilö pystyy paitsi vähentämään heidän vastarintaansa, myös luomaan henkilökohtaisen uskollisuuden siteen. (Gillispie 1991: 233, Gardner & Whyte 1945: 10–11.)

Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse aina pystyä tekemään jotain konkreettista valitusten korjaamiseksi. Vaikka esihenkilö olisi voimaton tekemään työntekijän toivomaa muutosta, jos hän vain antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista itseään täysin ennen oman kantansa selittämistä, esihenkilöllä on hyvät mahdollisuudet ylläpitää kahdenvälistä vuorovaikutusta. (mukaillen Gardner & Whyte 1945: 11, ks. myös esim. Whyte 1948.)

Ihmissuhteiden koulutusohjelmat kukoistivat 1940–1950-luvuilla, kun hallituksen sotatuotannon ohjelmien lisäksi henkilöstöjohtajat pyrkivät kehittämään organisaatioidensa esihenkilöiden johtamis- ja ihmissuhdetaitoja. Toisen maailmansodan aikana, jossa oli yhä enemmän kyse tuottamisesta ja kuluttamisesta, sosiaalisen yhteisöllisyyden tunteesta tuli entistä tärkeämpi. Keskeiset vaikuttajat omaksuivat johtamiseen demokraattiset arvot ja ihmissuhdekoulukunnan teknikat omaksuttiin kansallisella tasolla asevoimissa ja kotirintamalla maan taistellessa antidemokraattista pahaa vastaan. (Hoopes 2012: 98.)

Toinen maailmansota tarjosi näin ainutkertaisen mahdollisuuden ihmissuhteiden lähestymistavan jalkauttamisen hallituksen toteuttamien teollisuuden koulutusohjelmien kautta. WEC:n henkilöstöjohtaja Dietz oli ollut konsultoimassa hallituksen sodanajan ohjelmia. Niissä päätettiin keskittyä erityisesti esihenkilöiden kouluttamiseen kokeneiden esihenkilöiden pulan vuoksi. Yksi kolmesta perustetusta ohjelmasta – työsuhdekoulutus (eng. Job Relations Training) – käsitteli ihmissuhteiden perusteiden kouluttamista esihenkilöille. Kaiken kaikkiaan pelkäänsä sodan aikana työsuhdekoulutusta yhdysvaltalaisissa tehtaissa sai lähes puoli miljoonaa esihenkilöä ja merkittävä määrä myös armeijassa, julkisessa hallinnossa sekä Iso-Britannian ja Kanadan tehtaissa. (Gillispie 1991: 234, ks. Dietz 1970.)

Teollisuuden koulutusohjelma ihmissuhteista oli suora johdannainen Hawthorne-tutkimuksista ja sen oli tarkoitus antaa esihenkilöille intensiivinen koulutus ihmissuhteisiin. Se ei liene yllättävää, koska W. Dietz oli sitoutunut ihmissuhteiden lähestymistapaan. Koulutusohjelmaa suunniteltaessa Dietz pystyi hyödyntämään niin Roethlisbergerin, Wrightin kuin Foxin apua. (Gillispie 1991: 235, ks. Dietz 1970.) Koulutusohjelman ydinopit painettiin pieneen siniseen korttiin, jossa oli hyvien suhteiden perusta: ”Kerro jokaiselle työntekijälle, kuinka hän pärjää; anna tunnustusta, kun siihen on aihetta; kerro ihmisille etukäteen muutoksista, jotka vaikuttavat heihin; hyödynnä kunkin yksilön kykyä parhaiten; kohtele ihmisiä yksilöinä.” (mukaillen War Manpower Commission, viitattu Gillispie 1991: 235.)

Vaikka yksittäisen koulutusohjelman vaikutusta johtamiskäytäntöihin on mahdollonta määrittää, Gillispie (1991) mukaan on selvää, että johtajat kautta Yhdysvaltojen tutustuivat siten ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapoihin ja sen koulutustekniikoihin. Esihenkilöille opetettiin työntekijöiden haastattelu- ja kuuntelutaitojen merkitys ja se, kuinka niitä voitaisiin soveltaa sekä järjestäytyneiden että järjestäytymättömien työntekijöiden kanssa. Merkinä onnistumisesta vuonna 1945 Johtamisen edistämisyhteisö palkitsi Dietzin ja Dooleyn heidän antamastaan sodanajan koulutuksesta. (Gillispie 1991: 235.) Kuten Stuart Chase (1943: 21) kirjoitti lukijoilleen: ”Tuhansissa sotalaitoksissa on nyt osoitettu, että inhimillinen lähestymistapa on lähestymistapa, joka johtaa maksimaaliseen tuotantoon.”

Esihenkilökoulutusta vauhditti toisen maailmansodan päätyttyä jatkuvat teolliset levottomuudet ja huoli esihenkilöiden asemasta. Tuolloin esiteltiinkin uusia tekniikoita ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan juurruttamiseksi. Eritoten suuryritysten johtajat joutuivat käymään monissa koulutustilaisuuksissa, jossa heidän odotettiin omaksuvan taidot niin epäsuorasta haastattelusta, neuvonnasta kuin ihmissuhteista (ks. Maier 1952). Amerikan johtamisyhdistyksellä (AMA) olikin merkittävä rooli ihmissuhdekoulukunnan lähestymistavan levittämisessä tutkimuksen, julkaisujen, esitesarjojen, konferenssien ja henkilöstöpäälliköiden käsikirjojen kautta. (Gillispie 1991: 235–236.) Yhdistyksen julkaisemassa Esihenkilön johtamisoppaassa puheenjohtaja julisti, että (mukaillen Appleby 1949: 5)

vaikka etulinjan johtaja käsittelee kahta pääresurssia – fyysistä ja inhimillistä – jälkimmäisen tehokas käsittely on ylivoimaisesti tärkeämpi tehtävä. Inhimillisen tekijän vaikutusta esihenkilön työhön kuvastaa äskettäinen tutkimus, jonka mukaan keskimäärin 60 % työnjohtajan vastuualueista liittyy henkilöstö- ja ihmissuhteiden ongelmiin.

Vaikka Yhdysvaltojen läpi pyyhkäissyt ihmissuhdekoulutuksen aalto jo itsessään osoittaa varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ideologian omaksumisen, se ei yksistään kerro näiden koulutusohjelmien todellista vaikuttavuutta. Joka tapauksessa

aikakauden kirjallisuuden perusteella useille tutkijoille oli muodostunut käsitys, että tehokkain esihenkilö oli se, joka pystyi muodostamaan alaisistaan sosiaalisen ryhmän (ks. esim. Guest 1955, Maier 1952, Roethlisberger 1951). Tässä suhteessa juuri ihmissuhdekoulutuksen ymmärrettiin tarjoavan esihenkilöille hyödyllisiä johtamistaitoja. (Gillispie 1991: 236–237.)

Merkille pantavaa on, kuinka ihmissuhdekoulukunnan johtamisajatusten ja neuvontaohjelman toimintojen oli osaltaan tarkoitus hillitä työntekijöiden valitusten nousemista ammattiliittojen ongelmiksi. Työntekijöiden ongelmat voitiin osoittaa yksilöllisiksi ja siten poliittisesti neutraaleiksi, mikä mahdollisti työntekijöiden mukauttamisen olemassa olevaan teolliseen järjestelmään. Sen sijaan, että ihmis-suhteet olisivat olleet ainoastaan kokoelma johtamistekniikoita, ne tarjosivat johtajille erityisen *ammattillisen ideologian*. Se lupasi myös johdonmukaisen filosofian, joka korosti heidän johtamistoimintonsa merkitystä. (Gillispie 1991: 237–238, ks. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939.) Näissä säilyi Hawthorne-tutkimuksien lähtökohdista omaksuttu tarve vahvalle johtamiskontrollille.

Mayon ammattiliittojen vastainen retoriikka katosi pian ihmissuhdekoulukunnan kirjallisuudesta, joka sopeutui nopeasti teollisiin muutoksiin ja ammattiliittojen kasvaneeseen valtaan. Hawthorne-tutkimusten tulkinnoista periytyneet käytännöt sovitettiin näin uuteen työsuhteiden ympäristöön. Muutos ei kuitenkaan poistanut Mayon tulkintojen houkuttelevuutta. Yhtiöiden johtajat omaksuivat ihmissuhdekoulukunnan ideologian, koska se näytti tarjoavan keinon ylläpitää johtamisen auktoriteettia ja vähentää toistuvia konflikteja. Ihmissuhdekoulukunta hyväksyi johtajien näkemyksen, että ammattiliittojen valtaa olisi rajoitettava työehtosopimusneuvotteluihin. Ammattiyhdistystoimintaa pidettiin jopa osoituksena siitä, että esihenkilöt olivat epäonnistuneet ratkaisemaan paikallisia ongelmia ihmissuhdekäytäntöjen avulla. (Gillispie 1991: 237, 267–268, Mayo 1945: 64.)

Gillispie (1991) korostaa, että 1940-luvulla voimaan nousi teollisuuden levottomuuksista huolimatta johtamiskapitalismi, joka korosti johtajia itsenäisinä päätöksentekijöinä. Nämä olivat insinöörien tapaan vahvistaneet rooliaan yhteiskunnassa turvattuaan osaltaan paitsi liittoutuneiden voiton toisessa maailmansodassa, myös Yhdysvaltojen aseman hallitsevana teollisena ja poliittisena voimana sodan jälkeisessä maailmassa. Tässä maailmassa ihmissuhdekoulukunnasta tuli houkutteleva ideologia hallinnolliselle eliitille, joka yritti sovittaa laajentuneen valtansa liberaalin demokratian periaatteisiin. Johtajat ja asiantuntijat kaikilla yhteiskunnan aloilla vakuuttuivat siitä, että hyvät johtajat pystyivät muodostamaan yhtenäisen ryhmän, joka tunnisti organisaation tavoitteet ja hyväksyi esihenkilöidensä auktoriteetin. (Gillispie 1991: 268, ks. Hoopes 2012.)

Vielä pitkään sen jälkeen, kun varhaisen ihmissuhdekoulukunnan suosio oli laskeutunut tutkijoiden parissa, henkilöstöjohtajat ja johtamiskonsultit jatkoivat sen tekniikoiden käyttöä. Vaikka henkilöstöjohtajat pakotettiin lopulta neuvottelemaan ammattiliittojen kanssa palkoista ja työskentelyolosuhteista, ihmissuhteiden lähestymistapa osoitti heille työntekijöiden ymmärryksen työpaikasta olevan vaillinaisen. Se ylläpiti sellaisen johtamisen ilmapiiriä, joka rohkaisi sivuuttamaan liian läheisen kanssakäymisen alaisten kanssa. (Gillispie 1991: 238.)

Ihmissuhdekoulukunnan omaksuminen vahvisti näkemystä, että vain koulutetut johtajat pystyivät arvioimaan, mikä on parasta organisaatiolle ja sen työntekijöille. Hawthorne-tutkimukset olivat luoneet tälle käsitykselle *tieteellisen perustan*. Käsitys omaksuttiin Hawthorne-tutkimusten tulkintoihin perustuneissa koulutusohjelmissa ja yhä laajenevan johtamiskirjallisuuden kautta. (Gillispie 1991: 238.) Ihmissuhdekoulukunta oikeutti näin johtamisen ammattia ja tieteenalaa osana laajempaa kamppailua. Oikeus johtamiseen kirjattiin mm. ammattiliittojen sopimuksiin ja Yhdysvaltojen lainsäädäntöön Taft-Hartley-lakiin. (Carew 1987.)

Kun Yhdysvaltojen hallitus antoi 1950-luvun taitteessa taloudellista apua eurooppalaisen kapitalismin jälleenrakentamiseen ja sen liittolaisten vakauden varmistamiseksi, ammattiliittojen edustajat ja johtamisasiantuntijat työskentelivät rintarinnan pyrkien toisintamaan yhdysvaltalaisen johtamis- ja työsuhejärjestelmän muuallakin. Sen myötä Euroopassa tuettiin tutkimushankkeita ihmissuhteiden vaikutuksesta tuottavuuteen. Monet eurooppalaiset johtajat osallistuivat mm. mainittuihin armeijan järjestämiin johtajakoulutuksiin ja kolmen kuukauden koulutusohjelmiin Harvardissa. Näin Hawthorne-tutkimukset ja ihmissuhdekoulukunta liitettiin vahvasti Yhdysvaltojen kilpajuoksuun kommunismin taistelua vastaan. (Carew 1987, Gillispie 1991: 238–239, ks. myös Henriksson 2021.)

Sotien jälkeinen aika toi vaurautta, kasvattaen myös johtamistietouden tarvetta ja sen markkinoita. Koska tuhannet johtajat olivat tavanneet sodanajan koordinoinnin seurauksena muita ihmissuhteisiin koulutettuja johtajia julkishallinnosta ja liike-elämästä, näiden sektorien intressit integroituivat. Niinpä myös julkishallinnon ongelmat otettiin huomioon kauppakorkeakouluissa, jossa opetettava välittyi liike-elämän ohella julkisen hallinnon johtamiseen. (Hoopes 2012: 252.)

Sodan jälkeen yhdysvaltalaisten yritysten kasvanut rooli kansainvälisillä markkinoilla edesauttoi edelleen varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssien omaksumista. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan nähdä Japani, joka saavutti 1980-lukuun mennessä yrityskulttuurin, joka motivoi tehokkaasti johtajia ja työntekijöitä, ja joka johti laadukkaampiin ja halvempiin tuotteisiin ja tyytyväisempään työvoimaan (ks. Ouchi 1981: 39–70). Kuten Whyte (1983) toteaa, japanilaiset johtajat jälleenrakensivat sodan jälkeistä teollisuuttaan luottaen yhdysvaltalaiseen

ihmissuhdekirjallisuuteen uskoen, että se kuvasi tarkasti Yhdysvaltojen käytäntöjä. Japanilaiset johtajat mm. vierailivat WEC:ssa 1950-luvulla kertoen, että Roethlisbergerin ja Dicksonin teosta luettiin laajasti japanilaisissa johtamiskouluissa (von Auw 1973: 355). Japanilaiset menivätkin paljon pidemmälle kuin yhdysvaltalaiset kollegansa ottamalla työntekijät tosiasiallisesti mukaan tuotannon suunnitteluun ja laadunvalvontaan. (Gillispie 1991: 68, Whyte 1983.)

Myös Euroopassa ihmissuhdekoulukunnan ajatukset otettiin kiinnostuneena vastaan, vaikkei tästä kuulu antaa kunniaa yksinomaan mayolaiselle tutkimusperinteelle. Kun Iso-Britannian teollisuus kohtasi merkittäviä työmarkkinaongelmia, niiden tarjoamille ratkaisuille oli selvä markkinarako. 1946 perustetusta Tavistock Institute of Human Relations -tutkimuslaitoksesta muodostui Iso-Britannian sosiaalitieteellisen tutkimuksen keihäänkärki, joka omaksui nimestään lähtien ihmissuhdekoulukunnan sanoman. Sen alle perustettiin 1947 *Human Relations* -lehti edistämään paitsi yhteiskuntatieteiden teoreettista ja metodologista panosta, myös niiden soveltamista yhteiskunnan ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka Tavistock-instituutin ympärille kokoontuneet tutkijat vaikuttivat osaltaan ihmissuhdekoulukunnan sanoman ja uusien tutkimussuuntausten, kuten organisaatiokehittämisen suuntauksen (OD) muotoutumiseen, oli heidän vaikutuksensa minimaalista suhteessa Yhdysvalloissa realisoituneeseen kehitykseen. (Seeck & Kuokkanen 2007: 7–8, ks. Guillén 1994, Loveridge, Willman & Deery 2007, Rose 1999.)

Mayon ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan sanoma omaksuttiin näin laaja-alaisesti ja kauaskantoisesti. Sen myötä käsitys johtamisen merkityksestä tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa on omaksuttu nykymuotoiseen johtamiskäsitykseen. Aina kun niiden välillä nähdään olevan vahva yhteys (ks. esim. Markkula 2013: 5, 16), ne toistavat osaltaan ihmissuhdekoulukunnan ja Elton Mayon muodostamaa johtamisen ideologiaa.

7.2 Kritiikki ja ihmissuhteiden omaksuminen

Siinä, missä varhainen ihmissuhdekoulukunta oli saavuttanut 1940-luvun lopulla merkittävää menestystä, sen ajatukset alkoivat saada tasaisesti myös kritiikkiä. Erityisesti sosiologi Daniel Bellin (1947) kritiikki pohjusti monia myöhempiä hyökkäyksiä ihmissuhdekoulukuntaa vastaan. Bell (1947) kohdisti kritiikkinsä erityoten Mayoön, Warneriin, Whyteen ja Gardneriin. Hän kritisoi, että hyväksymällä perusolettamuksina sekä teollisuuden institutionaaliset suhteet että valtasuhteet, he hyväksyvät vallinneen teollisuustuotantojärjestelmän sellaisenaan. Lisäksi Bell katsoi, että psykologisoimalla työntekijöitä he pitivät työsuhteita enemmän viestinnän ja johtajuuden kuin ristiriitaisten etujen mukauttamisen ongelmina. (Bell

1947: 87–88; Gillispie 1991: 257.) Teoksensa nimen mukaisesti Bell korosti, että yhteiskuntatieteilijät olivat pyrkineet mukauttamaan ihmiset koneisiin.

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset ovat omaksuneet kyseenalaistamatta teollisuudessa vallinneen käsityksen työntekijöistä välineinä, joita voidaan manipuloida tai mukauttaa persoonattomiin tarkoituksiin päämäärien saavuttamiseksi (Bell 1947: 88, Gillispie 1991: 257). Esimerkkinä tästä Bell viittasi eritoten Mayon työhön, jossa työn institutionaalisen uudelleen järjestämisen sijaan ehdotettiin, että työntekijä oli irrationaalinen. Sivuuttamalla valtasuhteet, jotka olivat luoneet johtamisen ongelmat, Mayo tuki vallinnutta johtamisen tilaa. (Cullen 1992: 305, 87–88, ks. Muldoon 2017: 75–76.) Samalla nämä olemassa olevat valtasuhteet mahdollistivat koko Mayon työn menestymisen.

Bellin kritiikkiin yhtyi myös C. W. Mills (1948). Hänen mukaansa varhaisen ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset eivät tuottaneet muuta kuin neuvoja siitä, kuinka johtajat voivat tehokkaammin hyödyntää työntekijöitään olemalla vähemmän autoritäärisiä ja hallitsevampia. Mills kummeksui, miksi tutkimukset oli toteutettu johtamisen näkökulmasta. (Mills 1948: 199–222.) Myös monet muut tutkijat ilmaisivat huolensa siitä, että teollisuuden tutkijat hyväksyivät ja vahvistivat olemassa olevan teollisen organisaation sen kyseenalaistamisen sijaan (Gillispie 1991: 258, ks. Bendix & Fisher 1949, Merton 1947, Moore 1947). Mills (1948: 220–222) päätteli jopa, että sosiaalipatologian omaksuminen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen hallitsevaksi menetelmäksi aikakaudella oli vääristänyt tutkimustuloksia.

Useat tutkijat kritisoivat Hawthornen tutkijoita siitä, että he sivuuttivat tutkimuksessa ammattiliittojen olemassaolon (ks. Bell 1947, Bendix & Fisher 1949). Tätä mieltä olivat myös sosiologit Reinhard Bendix ja Lloyd H. Fisher, jotka kritisoivat Mayoja johtoa suosivasta puolueellisuudesta. Heidän mukaansa Mayon ammattiliittovastaiset näkemykset – jotka hän oli ilmaissut jo teoksessaan *Democracy and Freedom* hyökkäämällä sekä ammattiliittoja että hallituksen työsuhteisiin puuttumista vastaan – olivat vääristäneet Hawthorne-tutkimusten tuloksia (Bendix & Fisher 1949, Gillispie 1991: 258, ks. Mayo 1919a). Heidän mukaansa Mayon kehoitus, että vastuu työn organisoinnista oli johdolla, osoitti jo itsessään hänen ammattiliittovastaiset taipumuksensa. He eivät Mayon tapaan nähneet, että työntekijää ja johtoa voisi motivoida yhteinen tarkoitus. He syyttivät Mayoja ideologisen suuntautumisensa piilottamisesta. (Bendix & Fisher 1949, Rairdon 2008.)

Mayon myöhemmässä teoksessa ammattiliittoja tuskin enää mainittiin (ks. Mayo 1945). Mayon puolustukseksi täytyy kuitenkin todeta, että ammattiliittojen toiminta oli suhteellisen vähäistä Hawthornessa tutkittujen työntekijöiden keskuudessa. Sen sijaan Roethlisberger ja Dickson joutuivat sopeutumaan ammattiliittojen toimintaan, eivätkä pystyneet sivuuttamaan niitäkään Mayon tavoin. (Gillispie

1991: 258.) Bendix ja Fisher (1949) esittivät, että ”Mayon työtä on vaikea ymmärtää, ellei huomaa, kuinka paljon hän kammoksuu konflikteja, kilpailua tai erimielisyyksiä” (Bendix & Fisher 1949: 314).

Kriitikoiden mukaan Mayon tutkimuksien kohtalokas virhe oli, että *hän teki olettamuksia asioista, joita hän ei ollut vielä todistanut*. Mayo oletti, että työntekijöiden ja työnantajien välillä oli luonnollinen yhteys, joka oli epäonnistunut työntekijöiden takia. Ihmissuhteisiin koulutetut johtajat voisivat korjata työntekijöitä vaivaavan häiriötilan ja palauttaa spontaanin yhteistyön heidän ja johdon välille. Jos alun alkaenkaan työntekijöiden ja työnantajien välillä ei ollut Mayon olettaa yhteyttä, ihmissuhteiden korostaminen ei ollut mitään muuta kuin sosiaalisen kontrollin väline. (Bendix & Fisher 1949: 317–319, Cullen 1992: 306–307.)

Kun Roethlisberger joutui myöhemmin käsittelemään varhaisen ihmissuhdekoulukunnan kritiikkiä, hän löysi viisi vastaväitteiden muodostamaa teemaa (Roethlisberger 1950). Kuten Trahair (1984) tiivistää, ensimmäinen vastaväite oli, etteivät Mayo ja hänen kumppaninsa tuoneet julki ideologioitaan. Toisen vastaväitteen mukaan Mayo tai kumppanit eivät tunnustaneet ammattiyhdistysten merkitystä teollisuuden työsuhteissa. Kolmannen vastaväitteen mukaisesti Mayo kollegoineen sivuutti vallan ja auktoriteetin ongelman teollisuudessa, tuotannon järjestämisessä ja poliittisen prosessin hallinnassa. Neljäs vastaväite esitti, etteivät tutkimukset olleet tieteellisiä, tai edes hyödyllisiä. Viidennen vastaväitteen mukaan tutkijat käyttivät karkeasti määriteltyjä menetelmiä, ideoita ja hypoteeseja. (Trahair 1984: 267–268, ks. Roethlisberger 1950.)

Aikakauden kritiikkiä tarkasteltaessa on kuitenkin huomattava, että monet tutkijat tiesivät Hawthorne-tutkimukset lähinnä vain tutkimusten virallisten selonteiden kautta (ks. Mayo 1933, 1945, Roethlisberger & Dickson 1939). Tapa, jolla näissä teoksissa tutkimukset esitettiin, vaikutti selvästi niiden vastaanottoon eri tieteenaloilla. Vaikka Mayo ja hänen kollegansa tarjosivat yhteiskuntatieteelle merkittävän tieteellisen perustan, tulokset eivät kuitenkaan olleet helposti omaksettavia koko yhteiskuntatieteen laaja-alaisessa tutkimuskentässä. Gillispie (1991) korostaakin, että molemmat Mayon teokset esittivät suoraa kritiikkiä paitsi psykologien mieltymykseen yksilöllisten kykyjen mittaamisesta, myös taloustieteilijöiden rationaalisesta ihmiskäsityksestä. Mayo ei näin ollen edes yrittänyt saada psykologeja, sosiologeja tai taloustieteilijöitä kiinnostumaan työstään. (ks. Mayo 1933, 1945.) Vaikka Roethlisberger ja Dickson olivat lähestymistavassaan sovittelevampia, taustalla vaikuttava asenne muihin yhteiskuntatieteilijöihin säilyi samana. Heidänkin teoksessaan jätettiin huomiotta suurin osa muusta yhteiskuntatieteellisestä tutkimuksesta. (Gillispie 1991: 259.)

Toisaalta myös kritiikot saattoivat jakaa varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ideologiaa enemmän kuin he halusivat myöntää. Kovin kritiikki tuli taloustieteen, valtiotieteen, sosiologian ja psykologian parista. Taloustieteilijöillä oli painava syy kritiikilleen. Mayoista lähtien ihmissuhdekoulukunta oli käyttänyt taloustieteilijöiden käsitystä taloudesta ja rationaalisesta toimijasta symbolina sille kaikelle, joka teollisessa järjestelmässä oli väärin. Taloustieteilijöiden perusolettamuksista pilkan kohteeksi oli joutunut paitsi kaiken ylitseajava tehokkuuspyrkimys, myös käsitys, että työntekijöitä motivoi pääasiassa raha. (Gillispie 1991: 258–259, Kerr & Fisher 1957: 282, ks. Muldoon 2017: 89, Trahair 1984: 334.)

Vaikka Mayo oli 1920-luvulla vahvasti osana yhteiskuntatieteellistä yhteisöä, 1930-luvulla hän eristäytyi ja rajoitti työtään lähinnä muutamien opiskelijoiden koulutukseen. Se johti siihen, että Harvardin tutkijoilla oli lopulta vain vähän institutionaalisia yhteyksiä valtavirran yhteiskuntatieteilijöiden kanssa. Voidaan nähdä, että jopa L. J. Hendersonilla oli 1940-luvulta lähtien Mayoaa merkittävämpi rooli Hawthorne-tutkimusten merkityksen jalkauttamisessa erityisesti sosiologiaan. Henderson pyrki saamaan tiedekunnan ja jatko-opiskelijat omaksumaan Parreton-järjestelmän, missä hän onnistuikin, vaikuttaen erityisesti Talcott Parsonin ja George Homansin ajatteluun. Hawthorne-tutkimukset olivat esimerkki Hendersonin ajamasta yhteiskuntatieteestä, joka oli paitsi käytännönläheistä ja perustui tarkkaan havainnointiin, myös vältti monimutkaisia tilastoja ja tukeutui sosiaalisen systeemin yleiseen teoriaan. (Gillispie 1991: 259–260, ks. Henderson 1970).

Hawthorne-tutkimukset eivät saaneet sosiologiassa asemaa ennen kuin Homans perusti niiden tuloksiin pienryhmien sosiologisen analyysinsä teoksessaan *The Human Group* (Gillispie 1991: 259–260, Homans 1950). Homansin (1949) mukaan Mayon tutkimus oli luonut parempaa ymmärrystä työntekijöiden käyttäytymisestä. Jos tämä nähtiin ”epäonnistumisena yhteiskuntatieteilijänä, suuri on osa meistä epäonnistuisi mielellään Mayon tavoin.” (Homans 1949: 319–321.) Hänen ei kuitenkaan tarvinnut olla huolissaan. Kun 1950-luvulla sosiologit saavuttivat jälleen merkittävemmän aseman teollisuuden yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, ihmissuhdekoulukunnan havainnot sisällytettiin teollisen ja organisatorisen sosiologian perustaan. (Cullen 1992: 307, Gillispie 1991: 260, Landsberger 1958.)

Jopa ne yhteiskuntatieteilijät, joita Mayo oli kritisoinut, ja jotka pitivät Hawthorne-tutkimusten ja ihmissuhteiden ideologista näkökulmaa ongelmallisena, vakuuttivat itsensä ihmissuhteiden koulukunnan havaintojen objektiivisuudesta ja merkityksestä vetämällä rajan tieteellisten tosiasioiden ja tutkijoiden arvojen välille. Vaikka suurista sosiologeista Robert K. Merton (1947) osoitti huolensa teollisuuden tutkimuksen suuntautumisesta johdon tarpeisiin, hän näki, ettei se kumoa tuotetun tiedon oikeellisuutta, vaan rajoittaa ainoastaan tutkimuksen tyyppiä.

(Gillispie 1991: 262, Merton 1947.) Myös Merton hyödynsi T-huoneen tuloksia todisteena teorialleen, joskin hän samalla erottautui ihmissuhdekoulukunnasta: ”Tapauksen valinta tähän tarkoitukseen ei tietystikään tarkoita täyttä hyväksyntää tulkinnoille, jotka kirjottajat antavat havainnoilleen” (Merton 1947: 120).

Tutkijoiden halu vetää vahva raja tosiasioiden ja arvojen välille johtui osaltaan siitä, että heidän sosiaalinen asemansa riippui suurelta osin heidän kyvystään esittää tietonsa objektiivisesti ja arvovapaasti. Oli mahdotonta ajatella, että yhteiskuntatieteilijöiden tulisi analysoida tietämystään kriittisesti, koska sen nähtiin heikentävän heidän vaatimustaan asiantuntemuksesta alalla, joka haki uskottavuutta. (Gillispie 1991: 262.) Ideologisesti värittyneet Hawthorne-tutkimusten tulokset ja T-huoneen tulkinnat ovatkin olleet ilmestymisestään lähtien joustava apuväline tukemaan erilaisia teoreettisia, poliittisia ja tieteenalallisia sitoumuksia ja näkemyksiä (Emt: 263). Tämän ilmiön havaitsi myös Roethlisberger, joka kirjoitti siitä 1948 Mayolle (mukaille Roethlisberger 1948, viitattu Gillispie 1991: 263):

Olin hämmästynyt työmme jättämästä jäljestä useissa piireissä. Meitä lainattiin; meitä lainattiin väärin; meitä rinnastettiin ja meitä mukautettiin siihen ja tähän kategoriaan. Vain yksi asia piti kutinsa: meitä ei sivuutettu.

Roethlisberger oli täysin oikeassa. Mayon ja hänen kollegoidensa työ omaksuttiin niin teollisuudessa, yliopistoissa kuin tieteellisissä tutkimuksissa. Kun 1945 Henry Ford II piti puheen osakkeenomistajille, hän totesi, että organisaation mekaanisen tekniikan rinnalla inhimillinen tekniikka oli yhtä tärkeää. Vuonna 1947 perustetulla työsuhteiden tutkimusyhdistyksellä (IRRA) oli yli tuhat jäsentä vain vuoden olemassaolonsa jälkeen. Jo vuonna 1948 yli kolmekymmentä yliopistoa ja korkeakoulua olivat perustaneet omia työsuhteiden tutkimuskeskuksia Harvardin ihmissuhderyhmää mukaillen. (Cullen 1992: 308.)

Vuonna 1947 ilmestyi myös W. Lloyd Warnerin neljäs teos kuuluisasta *Yankee City* -sarjasta. Hänen teoksessaan esittämä sosiaalinen analyysi vahvisti edelleen Mayon johtopäätökset Hawthorne-tutkimuksista. Warnerin teos, joka tutki 1933 ollutta lakkoa Newburyportissa, hylkäsi käsityksen, että lakon syynä olisi ollut taloudelliset tekijät ja halu järjestäytyä ammattiliittoihin. Sen sijaa Warner ehdotti, että syynä oli aiemmin vallinneen ryhmäsolidaarisuuden puuttumiseen. Muutos paikallisesta perheyrytyksestä kaupunkiyhteisön ulkopuoliseksi yritykseksi yhdistettynä työpaikan lisääntyneeseen koneistamiseen ja pitkälle erikoistuneeseen työnjakoon, oli tuhonnut vallinneen ryhmäsolidaarisuuden. (Cullen 1992: 308, Schwartzman 2011: 20–21, ks. Warner & Low 1947.)

Kuten Careyn (1953) artikkeli *Fortune*-lehdessä viittaa, yritysjohtajat olivat omaksuneet ihmissuhteiden merkityksen. Siinä, missä niiden tunnistettiin olevan

avainasemassa tehokkaan ja kannattavan yritystoiminnan ylläpitämisessä, modernin johtajan ajattelutapa oli siirtynyt vain tietyn työn rajallisesta ajattelusta ihmisten työn hallinnan taiteeseen. (Carey 1953: 264, Cullen 1992: 309.) Niinpä 1950-luvun puoleenväliin mennessä teollisuuden ihmissuhteet olivat saaneet liike-elämän yhteisön täyden hyväksynnän ja niiden keskeiset kohdat omaksuttiin useiden yliopistojen opetussuunnitelmaan (Cullen 1992: 309).

Tässä tilanteessa ilmestyi ensimmäinen perusteellisempi arvio Hawthorne-tutkimuksista, kun teollisuussosiologi Henry A. Landsberger julkaisi kirjansa *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Development in Human Relations in Industry*. Landsberger näki teoksen *Management and the Worker* aloittaneen sosiologien välisen sisällissodan, joten hän keskittyi Hawthorne-tutkimusten uudelleenarviointiin ja tutki teoksesta esitettyä kritiikkiä. (Cullen 1992: 309–310, Landsberger 1958: 1, Rairdon 2008, Trahair 1984: 268.) Hän (1958) torjui kritiikin siitä, että kirjoittajien ennakkoluulot olisivat heijastuneet paljastettuihin löydöksiin. Vaikka hän myönsi, ettei teoksessa mainittu vallinneesta lamasta, saati ammattiliitoista, Landsbergerin mukaan lama vaikutti koko teolliseen yhteiskuntaan, eikä ammattiliittoja mainittu siitä syystä, että niiden läsnäolo puuttui tehdasalueelta. (Cullen 1992: 310, Landsberger 1958: 99.)

Landsberger piti Roethlisbergerin ja Dicksonin monografiaa klassikkona, jonka ansiosta ihmissuhteiden tiede vakiintui teollisuudessa. Hän esitti, että suurin osa kritiikistä olisi ollut liioiteltua tai vääristynyttä. Landsbergerin mukaan kritiikki oli suunnattu Hawthorne-tutkimusten sijaan ennemmin vain Mayoan. Sosiologien kritiikki saattoi juontua siitä huolesta, että Mayo keskittyminen psykologisiin kysymyksiin veisi huomiota pois työsuhteiden tutkimuksesta. (Landsberger 1958: 99, Rairdon 2008: 22, Trahair 1984: 268.) Vaikka Landsbergerin teosta ylistettiin hänen Hawthorne-tutkimusten analyysin rinnalla (ks. esim. Bendix 1965), hän ei ollut tutkinut lainkaan Hawthorne-tutkimusten, Mayoan, saati hänen avustajiensa asiakirjoja Harvardin teollisen tutkimuksen osastolta (Cullen 1992: 311).

Vasta vuonna 1960 Loren Baritz onnistui teoksessaan *The Servants of Power* sijoittamaan Hawthorne-tutkimukset ja ihmissuhdekoulukunnan työn oikeaan historialliseen kontekstiin. Hänelläkään ei ollut pääsyä Rockefeller-säätiön tai LSRM-säätiöön asiakirjoihin, jotka oli tuolloin suljettu suurelta yleisöltä. (Cullen 1992: 311.) Näin ollen myös Baritzin (1960) kriittinen analyysi kohdistui pääasiassa yhteiskuntatieteilijöiden rooliin kuluneina vuosikymmeninä, jossa kontekstissa toki Mayo ja Hawthorne-tutkimukset saivat huomiota. Teoksen suppeus ja populaarinen tyyli teollisuuden käyttäytymistieteellisenä tutkimuksena rajoittivat sen yksityiskohtaisempaa analyysia. Sen sijaan Baritz toisti useimpia jo aikaisemmin esitettyjä kritiikkejä. (Baritz 1960, Cullen 1992: 311, ks. Bell 1947.)

Seuraavan parin vuosikymmenen aikana uuden sukupolven tutkijat alkoivat tutkia yhteiskuntatieteilijöiden 1920–1940-luvulla tekemien tutkimusten tieteellisten kysymysten ja todisteiden luonnetta. Asettaen tutkimukset historialliseen kontekstiinsa, he pystyivät kiistämään Mayon ja hänen kollegoidensa väitteet tutkimuksen objektiivisuudesta. Tutkijoiden havaitsemat ongelmat nousivat tällöin säätiöiden merkittävästä roolista osana yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen rahoittamista. (Cullen 1992: 312.) Lewis Cosar (1970) esitti, että tutkimusta rahoittavat säätiöt voitiin nähdä älyllisen elämän portinvartijoina. Hänen mukaansa säätiöillä oli valtaa määrittää, mitkä tutkimusaiheet ovat tutkimisen arvoisia ja miten niitä tulisi tutkia. (Cosar 1970: 337–348, Cullen 1992: 313.)

Cosaria hieman aikaisemmin Barry Karl (1968) väitti artikkelissaan, että hyväntekeväisyysjärjestöt tukivat tutkimusta kontrolloidakseen sitä, mitä yhteiskunnan haluttiin tietävän. Siinä, missä 1920-luvulla perustetut yhteiskuntatieteellistä tutkimusta tukeneet organisaatiot, kuten *Social Science Research Council*, oli luotu vapauttamaan tutkijat yliopistojen kontrollista ja tarjoamaan pääsyn kasvaviin rahoituslähteisiin, nämä rahoituslähteet ohjasivat tukea saaneen tutkimuksia. (Cullen 1992: 312–313, Karl 1968: 1005–1010, ks. luku 4.1.5.1 ja 5.2.2.2 supra.)

Karlin (1968) ja Cosarin (1970) esittämiä väitteitä tarkastelivat myöhemmin sekä Martin Bulmer että Donald Fisher, jotka tutkivat Rockefellerin säätiöiden roolia yhteiskuntatieteen tukemisessa. Vaikka Bulmer (1982) havaitsi säätiön tuen olleen merkittävää laajamittaisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen järjestämisessä, hän ei nähnyt sen vaikuttaneen tutkimuksiin. Bulmer ei kuitenkaan onnistunut jäljittämään säätiön yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tuen alkuperää Rockefeller Jr:iin. Hän myös sivuutti Mayon kohdalla tapahtuneen tutkimuksen ohjaamisen, joka mm. saattoi Mayon Harvardiin. (Bulmer 1982: 185–192, Cullen 1992: 313.) Fisher (1983) esitti tutkimuksensa perusteella, että Rockefeller-säätiön tuki oli toiminut kapitalismin taloudellisten tavoitteiden ja yhteiskunnan tarpeiden välillä sovittelyssä roolissa. Fisher päätyi johtopäätökseen, että nuoret yhteiskuntatieteilijät, jotka olivat innokkaita paitsi luomaan itselleen uraa myös oikeuttamaan uusia tieteenaloja, antoivat säätiön tuen usein määritellä yhteiskuntatieteellisen tutkimuksensa muuttajat. (Cullen 1992: 314, Fisher 1983: 206–233.)

Fisherin johtopäätöstä tukee myös uudempi tutkimus, jossa Robert Kohler tutki tutkimusrahoitusta tarjoavien säätiöiden ja apurahoja hakevien tutkijoiden välillä vallitsevaa suhdetta. Kohler (1991) näki, että hyväntekeväisyys-säätiöt olivat välittäjinä akateemikkojen ja johtajien välillä. Siinä, missä yhteiskuntatieteilijät säilyttivät vallan hallita tutkimusmenetelmiään, tutkimuksen rahoittajat pitivät vallan määrittää laajemman kontekstin, jossa heidän tutkimuksensa julkista arvoa arvioitiin. (Cullen 1992: 314, Kohler 1991: 399.)

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä voidaan nähdä, kuinka Rockefeller-säätiö alaisuudessa toiminut verkosto määrittä sekä Hawthorne-tutkimusten että Mayon työn sisältöä. Hawthornen tutkimusasetelmaa oli määrittänyt yrityksen johdon asettama tavoite ymmärtää paremmin työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Vaikka Mayo kieltää, että tuotannon kasvattaminen olisi ollut tutkimusta ohjaava tekijä, WEC:n tutkijat mittasivat Hawthorne-tutkimusten aikana menestystä mittareilla, jotka indikoivat tuotantolukujen kasvua ja johtaja–alaissuhteen välisen ristiriidan vähenemistä. Näistä jälkimmäinen mahdollisuus herätti myös Rockefeller-säätiön edunvalvojien kiinnostuksen. (Cullen 1992: 315.)

Kiistat Hawthorne-tutkimuksista ovat jatkuneet vuosikymmeniä, joka myös varmistaa sen, että ne jatkavat olemassaoloaan muuna kuin kaukaisina historiallisina tapahtumina. Millsin (1948) kritiikkiä mukaillen kriitikot ovat pitäneet Hawthorne-tutkimuksia moraalisenä tarinana siitä, kuinka yhteiskuntatieteilijöistä tuli liian helposti johtamisen vallan palvelijoita (ks. Baritz 1960). Hawthorne-tutkimusten nähtiin myös osoittaneen, kuinka ideologiset oletukset vääristivät yhteiskuntatieteilijöiden päättelyä. Vaikka monet tutkijat ovat analysoineet Hawthorne-tutkimuksia uudelleen, he ovat tulleet varsin erilaisiin johtopäätöksiin. Toisten mukaan tutkimukset osoittivat tien kohti työpaikan organisoinnin demokraattisempaa muotoa, toisten mukaan ne paljastivat palkkauksen ja valvonnan tärkeyden. (Gillispie 1991: 263.)

Oppikirjojen kirjoittajat ovat omaksuneet tieteenalalähtöisen näkökulman, jossa Hawthorne-tutkimuksia muokataan sopimaan niin organisaatioteorian, ammattien sosiologian kuin teollisen psykologian asteittaiseen kehittymiseen. Nämä kertomukset kertovat, kuinka kokeelliset havainnot pakottivat hylkäämään tutkijoiden ennakkoluulot ja osoittivat merkittävän ja ongelmattoman tieteellisen löydöksen yhteiskuntatieteissä ja johtamisessa. (Gillispie 1991: 263.)

Hawthorne-tutkimukset ovatkin tarjonneet joustava perustan monille agendoille. Vaikka ihmissuhdekoulukunnan sanoma levisi Harvardista, se ei kuitenkaan jalkautunut käytäntöön sellaisenaan. Vaikka se tarjosi johtamisen ideologialle jälleen oikeutuksen, johtamisen traditio esti ihmissuhdekoulukunnan kokonaisvaltaisen omaksumisen. Ihmissuhdekoulukunnan sanoma palveli juuri vallassa olevia antamalla samalla näennäistä valtaa työntekijöille. Kuten Roth (1993) esittää, vallassa olleet tukeutuivat edelleen vanhaan hierarkkiseen byrokratiaan. Vaikka osa ylemmän tason johtajista myönsi muutosten välttämättömyyden, he eivät halunneet muutoksen vaikuttavan itseensä. Myöskään keskijohto ei halunnut luopua päävastuustaan tuotantoon liittyvien ongelmien ratkaisussa. Lopulta myös työntekijät olivat kiinnostuneempia saamaan suuremman osan kasvavasta taloudellisesta hyvinvoinnista kuin parantamaan muuten asemaansa. (Roth 1993: 49.)

8 VARHAISEN IHMISSUHDEKOULUKUNNAN DISKURSSIN KONTRIBUUTIO: ELTON MAYON JA HAWTHORNE-TUTKIMUSTEN LEGENDA VS. MYYTTI

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan johtamisajatusten ja -ideologian kontribuutiota tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksessä osana johtamisen kehittymistä niin tieteenalana, ammattina kuin sosiaalisena toimintana. Siinä, missä sen kontribuutio johtamisen ja yhteiskuntatieteen oppihistorialliseen kehittymiseen tapahtui varsin aikaisessa vaiheessa, se voidaan liittää Mayon ja Hawthorne-tutkimusten *legendaan*, kaunisteltuun kuvaukseen, jossa erityisesti Mayo asetetaan sen keskiöön, sankarin paikalle. Tutkimuksessa saavutettu tarkempi tietämys mahdollistaa paitsi tämän kontribuution tunnistamisen, myös sen tosiasiallisesti kriittisen arvioinnin. Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan kontribuutio voidaankin liittää *myyttiin*, joka on rakennettu Mayon ja Hawthorne-tutkimusten ympärille. Se on siis totena pidetty uskomus tai kuvaus, joka ei kuitenkaan pidä paikkansa.

Osana Elton Mayon legenda voidaan nähdä, kuinka hänen kenttätutkimuksensa työntekijöiden tuottavuuteen liittyvistä ongelmista avasi tulevaisuuden näkymän, jota yksikään aiempi tutkija ei ollut pohtinut. Valtavirtaan omaksutun diskurssin mukaisesti Mayo kehitti uudenlaisen syvällisen näkemyksen, jonka mukaan työntekijät eivät olleet vain koneiston jatkeita, eivätkä organisaatiot toimineet koneen tavoin, vaan ne toimivat sosiaalisina organisaatioina. (Rairdon 2008: 14.)

Mayon ajatukset *sosiaalisista organisaatioista* ja *työntekijän moraalin* merkityksestä ovat olleet hänen kontribuutionsa kauaskantoisimpia ja vaikutusvaltaisimpia puolia. Niiden voidaan nähdä ohjanneen lukuisia seuraavan sukupolven tutkijoita, kuten esimerkiksi Argyrista, Herzbergia, Maslow'ta ja McGregoria, tutkimaan johtamista ihmiskeskeisestä näkökulmasta (ks. Rairdon 2008: iii, 14). Sen lisäksi, että Mayo ja Hawthorne-tutkimukset loivat perustan nousevalle yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle, johtamisen näkökulmasta Mayon oivallukset loivat otollisen perustan henkilöstöhallinnon kukoistamiselle. Henkilöstöjohtaminen, joka oli aikaisemmin ollut keskijohdon vastuulla, muuttui äkisti ylimmän johdon vastuulle, eikä mitään päätöksiä johtamisesta voitu enää tehdä huomioimatta niiden vaikutuksia työsuhteisiin. Kun järjestäytynyt työvoima haastoi enenevissä määrin organisaation alatasojen henkilöstöjärjestelyjä ja toimintatapoja, ylin johto tunnisti, että esihenkilöillä oli kriittinen rooli johdon edustajina. (Gillispie 1991: 210.)

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan tarjoama inhimillisempi lähestymistapa oli aikakaudella hyvin houkutteleva henkilöstöjohtajille. Voidaan nähdä, että se tarjosi perustan nykymuotoiselle henkilöstöjohtamiselle. Ihmissuhdekoulukunnan diskurssi omaksuttiin kahdesta syystä. Ensinnäkin se keskittyi johtamisen

näkökulmasta työntekijä–johtaja-suhteeseen, tarjoten strategioita työsuhteiden käytäntöjen kehittämiseen mm. esihenkilöiden koulutuksella ja henkilöstön neuvontatekniikoilla. Toiseksi se tarjosi voimakkaan johtamisen ideologian, joka oikeutti johtamista. (Gillispie 1991: 210.) Tämä vastasi myös Donhamin käsitykseen johtamistietouden ja johtamisen tarkoituksen päämääristä (Khurana 2007).

Hawthorne-tutkimuksista inspiroituneena yhteiskuntatieteilijät tekivät 1940- ja 1950-luvuilla poikkeuksellinen paljon tutkimusta esihenkilöiden tehtävistä teollisuudessa. Vastaavasti henkilöstöjohtajat järjestivät johtajien koulutusohjelmia opettaakseen esihenkilöille ihmissuhteiden taitoa. (Gillispie 1991: 211, ks. Stewart 2010.) Mayon ja Hawthorne-tutkimusten kontribuutiona oli erityisesti systeemin lähestymistavan omaksuminen työpaikkojen tutkimukseen, minkä voidaan nähdä parantaneen monien työntekijöiden työtä (Sonnenfeld 1982). Tässä viitekehksessä Mayon suurin vaikutus oli liittää antropologian ja sosiologian elementtejä johtamisen tutkimukseen (Bendix & Fisher 1949, Rairdon 2008: 9).

Toisaalta Mayon ja Hawthorne-tutkimusten voi nähdä tarjonneen myös organisaatioteoreettisen koulukunnan perustan (Yorks & Whitsett 1985). Tämän ohella Mayo on tunnustettu teollisen psykologian (Rieger 1995) ja johtamisen käyttäytymistieteellisen lähestymistavan perustajaksi (Frederick 2001, viitattu Rairdon 2008). Monet ovat nostaneet esiin Mayon vaikutuksen juuri henkilöstöjohtamiseen ja sen ideologiaan, hänen tutkiessaan työntekijöiden osallistamista ja pienryhmien johtamista (Gillispie 1991, McLean 1975, Rieger 1995).

Vaikka Mayon ja Hawthorne-tutkimusten kontribuutio näyttäytyy varsin laaja-alaisena, yhdistyvät ne kaikki yhteen näkökulmaan, *organisaation inhimillisen puolen huomioimiseen* (Rairdon 2008: 8, ks. Zaleznik 1984). Se on keskeinen osa hänen legendaansa. Vaikka tämä legenda on monin osin ilman totuudenperäisyyttä oleva myytti, se omaksuttiin tieteellisenä tosiasiana eri tieteenalojen perustaan. Erityisesti tämän epäkohdan tarkasteluun, osana varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ilmeistä kontribuutiota, myös tämän tutkimuksen merkitys kontribuoi.

8.1 Mayon ja Hawthorne-tutkimusten legenda

Valtavirran johtamiskurssissa on yleisesti tunnustettu, että Mayo edesauttoi kääntämään johtamisajattelun fokusta konemaisesta tehokkuudesta työn sosiaaliin luonteeseen. Sen sijaan, että taylorismin tapaan olisi pyritty löytämään yksi oikea tapa työn järjestämiseksi (Taylor 1913), huomiota kiinnitettiin tuotannon inhimilliseen puoleen. (Mayo 1933, Rairdon 2006: 109–110.) Mayon muodostamassa ihmissuhdekoulukunnan diskurssissa nähtiin, että tuottavin työntekijä oli tyytyväinen työntekijä (ks. esim. Viitala & Jylhä 2019: 53). Näin Mayo osallistui

osaltaan yhteen 1900-luvun tärkeimmistä johtamisajattelun vallankumouksista. Häneen ja Hawthorne-tutkimuksiin viitataan yhä rutiininomaisesti sekä johtamisen että organisaatiokäyttäytymisen oppikirjoissa ja kansainvälisessä akateemisessa keskustelussa. (Rairdon 2008: 10, 14, ks. Seeck & Kuokkanen 2007: 27).

Burrell & Morgan (1979) ovat sitä mieltä, että Mayon ja Hawthorne-tutkimusten merkittävintä kontribuutio voidaan pitää *teoreettisena*. Mayon aikakauden suurilta tutkijoilta lainaamat monitieteelliset käsitykset systeemin tasapainosta ja organisaation metaforasta omaksuttiin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kirjallisuuteen. (Burrell & Morgan 1979: 132, Schwartzman 2011: 14–15.)

Mayon legendaa johtamisen ja yhteiskuntatieteen historiassa ei voida aliarvioida. Toisin kuin tieteenaloilla, jotka häikäisivät 1900-luvun alussa maailmaa muuttaneilla keksinnöillä, yhteiskuntatieteellä ei ollut ennen Hawthorne-tutkimuksia samanlaista konkreettista antia. (Baritz 1960: 58–76, Stewart 2010: 127.) Hawthorne-tutkimusten myötä myös yhteiskuntatieteilijät alkoivat nähdä ammattitaitonsa soveltamisen arvon sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa. Monet tähän asti ratkaisemattomat yhteiskunnalliset kysymykset voitaisiin ratkaista tieteellisellä arvioinnilla ja empiirisellä havainnoinnilla. (Gillispie 1991: 29, Ross 1979: 107–138.)

Hawthorne-tutkimukset sijoittuvat aikakaudelle, jolloin myös teolliset organisaatiot ja työsuhteet olivat muutoksessa. Juuri ennen tutkimusten aloittamista sosiologi- ja käyttäytymistieteilijät olivat jalkautuneet vahvemmin yliopistoista yhteiskuntaan. Vaikka väitteet yhteiskuntatieteiden yhteiskunnallisesta hyödyllisyydestä voimistuivat 1900-luvun alussa, vasta ensimmäisen maailman sodan jälkeen yhteiskuntatieteilijät yrittivät johdonmukaisesti kehittää akateemiseen tutkimukseen perustuvia sosiaalisen kontrollin tekniikoita. (Gillispie 1991: 5.)

Hawthorne-tutkimusten myötä yhteiskuntatieteilijät tarttuivat mahdollisuuteensa osallistua edistyksen eturintamanaan. He omaksuivat Mayon työn tieteellisen tutkimustyönsä perustavanlaatuisiksi standardiksi. (Stewart 2010: 127.) Hawthorne-tutkimusten houkuttelevuus oli siinä, että sen tuloksia voitiin käyttää tukemaan lähes mitä tahansa yhteiskuntatieteellistä päätelmää (Lawler 1975, viitattu Rairdon 2008: 27). 1950-luvulle tultaessa yhteiskuntatiede oli vakiinnuttanut asemansa yhteiskunnassa ja käyttäytymistieteitä sovellettiin yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla. Hawthorne-tutkimuksia pidettiin tutkijoiden keskuudessa laajalti yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen malliesimerkkinä älyllisen edistyksen yhdistämisestä yhteiskunnan käytäntöihin. Myös johtajat omaksuivat aikaisempaa innokkaammin yhteiskuntatieteistä kummunneita ideoita. (Gillispie 1991: 5.)

Tässä hurmoksessa ihmissuhdekoulukunta esitteli ensi kertaa termin kulttuuriorganisaatiotutkimukselle kehittämällä tapoja yhdistää havainnointi- ja

haastattelumenetelmiä eri työympäristöissä. Tämän työn lopputulos ennakoi tulevia organisaatiokulttuurin tutkimuksia. Koulukunnan edustajat sovelsivat ensi kertaa myös antropologisia menetelmiä teolliseen työympäristöön. Tämä ennakoi tulevia etnografisia tutkimuksia ja antropologista käännettä vuorovaikutusmallien ja -rutiinien tutkimuksessa. (Schwartzman 2011: 25–27, ks. Chapple 1953.)

8.1.1 Elton Mayon ja ihmissuhdekoulun kontribuutio

Mayon kontribuutio nykyaikaisiin johtamiskäsityksiin on tunnistettu yleisesti. Hänen teostaan *The Human Problems* sekä hänen tulkintoihinsa perustuvaa teosta *Management and the Worker* pidetään johtamisen suurteoksina. (ks. Duncan 2004, Rairdon 2006: 3.) Esimerkiksi Peter Drucker (1954: 275) julisti, että Mayon ja hänen kollegoidensa raportit Hawthorne-tutkimuksista olivat parhaita, kehittyneimpiä ja kokonaisvaltaisimpia tutkimuksia ihmissuhteiden viitekehyksessä.

Mayon yksi merkittävimmistä kontribuutioista on koskenut organisaatiokäyttämisen tutkimuskenttää (ks. Miner 2002). Ilman Mayoaa se voisi olla hyvin erilainen. Siinä, missä monet yhä ajankohtaiset organisaatiokäyttämisen aihealueet kumpuavat Mayon työstä, suuri osa nykyaikaisista johtamiskäytännöistä tukeutuu vahvasti organisaatiokäyttämisen kenttään. Mayon työ nivoutuu esimerkiksi kysymykseen siitä, kuinka johtamistoimilla kyetään vaikuttamaan *työntekijöiden motivaatioon*. (Rairdon 2006: 4.) Mayon yhtenä merkittävimpana ”löytönä” voidaan pitää, ettei työtyytyväisyyden juuret olleet taloudellisissa kannustimissa vaan työn luomassa kiinnostuksessa ja sosiaalisissa aspekteissa (Kennedy 1991: 118).

Hawthornen alkuperäiskertomukset hahmotettiin niin merkittävällä tavalla osaksi yhteiskuntatieteellisestä tutkimusta, että niiden nimi liitettiin tieteelliseen periaatteeseen – Hawthorne-efektiin. Hawthorne-efekti määritettiin aluksi tuottavuuden lisääntymiseksi, joka johtui pelkästään työntekijöiden erityisestä sosiaalisesta asemasta ja heille osoitetusta *huomiosta kokeellisessa ympäristössä*. (Stewart 2010: 128, ks. Kompier 2006: 402, Landsberger 1958, Levitt & List 2011.) Pian Hawthorne-efektillä ruvettiin viittamaan myös muihin tunnistamattomiin – ja usein positiivisiin – sosiaalisten tutkimusten tuloksiin, jotka kumpusivat koehenkilöiden tietoisuudesta, että heitä testattiin. Idea laajeni edelleen käsittämään lähes kaikki tunnistamattomat tulokset missä tahansa ihmisiin liittyvissä kokeissa. Termiä onkin käytetty myöhemmin kuvaamaan lähes mitä tahansa ympäristön muutoksesta johtuvaa odottamatonta muutosta tutkittavien käyttäytymisessä. (Gillispie 1991: 2, Stewart 2010: 128, ks. myös Boettinger 1975, Lück 2009.)

Hawthorne-efektin ohella Hawthorne-tutkimuksista on jäänyt elämään viisi keskeistä päätelmää johtamis- ja organisaatiotutkimukseen (Sonnenfeld 1985: 115):

1. Yksilöllinen työkäyttäytyminen on harvoin puhtaasti seurausta yksinkertaisesta kausaliteetista, vaan sen määrää kompleksinen tekijöiden joukko
2. Epävirallinen tai ensisijainen työryhmä muodostaa sen omat normit, jotka juontuvat sekä yksilöiden tarpeista että työympäristöstä
3. Näiden epävirallisten ryhmien sosiaalista rakennetta ylläpidetään työhön liittyvien arvojen ja vallan kautta
4. Johtajien on kuunneltava työntekijöidensä valitusten henkilökohtaista kontekstia ymmärtääkseen yksilön ainutlaatuiset tarpeet ja tyytyväisyys
5. Tietoisuus työntekijöiden tunteista sekä työntekijöiden osallistaminen voi vähentää muutosvastarintaa.

Roethlisberger ja Dickson (1939) esittävät, että Hawthorne-tutkimusten ansiosta organisaatiota alettiin pitää sosiaalisena systeeminä, jota oli tarkasteltava kokonaisuutena, jonka osat olivat riippuvaisuussuhteessa toisiinsa. Muutokset yhdessä osassa johtivat muutoksia myös systeemin muissa osissa. Systeemin osien nähtiin olevan tasapainotilassa, johon ne häiriötilanteesta pyrkivät taas hakeutumaan. (Roethlisberger & Dickson 1939: 551, 567.)

Hawthorne-tutkimukset olivat merkittäviä jo siitä syystä, että ne tarjosivat kehittyneemmän selityksen organisaatiolle verrattuna taylorismin ja teollisen psykologian yksinkertaistuksiin. Monien vallitsevien ja vaikuttavimpien johtamisteorioiden lähde voidaan jäljittää näin 1930-luvun Harvardin ihmissuhderyhmän ajatukseen johtamisen pehmeämmistä arvoista. (Hoopes 2012: xxviii.) Toisaalta Hawthorne-tutkimukset muuttivat ratkaisevasti johtamisen roolia, jota jo Hawthornen esihenkilökoulutus- ja haastatteluohjelmat ilmensivät. Ne perustuivat olettamukseen, ettei työntekijöiden motivoinnin ja organisoinnin tehtävää voitu jättää enää lähiesihenkilöille, vaan niistä oli tultava ylimmän johdon tehtävä. Henkilöstöjohtajat keskittyivät työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiin suhteisiin, joihin puuttumiseksi parhaaksi tavaksi nähtiin esihenkilöiden roolin uudelleen määrittäminen ja sen juurruttaminen koulutusohjelmilla. (Gillispie 1991: 143.)

Mayon ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan yksi merkittävä kontribuutio johtamiselle on Hawthorne-tutkimusten kautta luotu oletamus, että työntekijän tehokkuus on suoranaisesti verrannollinen työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä käsitys on omaksuttu enimmäkseen kyseenalaistamattomasti nykymuotoisen johtamisen perustaan. Esimerkiksi Markkula (2013) määrittelee väitöskirjassaan *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu* johtamisen pyrkimykseksi tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen. Hän esittää, että ”organisaatioiden tehokkuutta voitaisiin lisätä, jos johtamisessa kiinnitettäisiin enemmän huomiota ihmisiin...; organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää myös työelämän laadun parantamista.” (Markkula 2013: 12–13, vrt. Mayo 1933, 1945.)

Silmäänpistävää on myös omaksuttu käsitys johtamisen roolista (Harmon & Mayer 1986: 96–102). Kuten Markkula (2013) määrittää osana työelämän laatua, johtamiselle on suuri merkitys ryhmänormien asettamisessa: ”Johtamisessa edellytetään tehtävien edellyttämää pätevyyttä ja ihmissuhdetaitoja, sillä työtyytyväisyyden lisääntyminen lisää myös tuottavuutta” (Markkula 2013: 13).

Takala (1994) puolestaan esittää, että johtajan tehtävänä on eritoten ryhmän solidaarisuuden ja yhtenäisyyden ylläpito. Hänen on tultava toimeen paitsi emotionaalisten asenteiden epäloogisuuden, myös tehokkuuden loogisuuden kanssa. Näin johtajan sosiaaliset taidot punoutuvat tekniseen tietoon. (Takala 1994: 90.) Ollila (2005: 30–31) taas näkee, että Mayon ajatusten kontribuutio liittyy erityisesti työntekijöiden motivoimiseen ja johtajien valmiuksien kehittämiseen.

Näihin painotuksiin perustuen nähtiin syntyneen myös ”uusi johtamistapa, ihmisuhteisiin perustava johtamistyyli eli leadership” (Ollila 2005: 31, ks. myös Takala 1994: 83–92, Salminen 1995: 118–120). Huomionarvoista on, kuinka *kritiikittömästi* Mayon johtamisideologiaa peräänkuulutetaan näin yhä viimeaikaisissa julkaisuissa ja kuinka sille annetaan kunniaa ihmisten johtamisesta – leadershipistä.

8.1.2 Mayon legendan seuraajat ja henkinen perintö

Mayon pysyvä kontribuutio johtamisen ja yhteiskuntatieteen aloille koskee erityisesti hänen vaikutusta ja inspiraatiota muihin aikalaisiin (Muldoon ja muut 2019: 180, Rairdon 2006: iv), joiden voidaan nähdä jatkaneen Mayon työtä. Kun Bedeian ja Wren (2001) esittivät listauksen 1900-luvun merkittävimmistä johtamisteoksista, 25 teoksen joukossa oli niin Barnardin (1938) *The Functions of the Executive*, McGregorin (1960) *The Human Side of Enterprise*, Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) *Management and the Worker*, Mayon (1933) *The Human Problems* kuin Homansin (1950) *The Human Group*. (Bedeian & Wren 2001:221–225.) Nämä teokset oli kirjoitettu Mayon vahvassa vaikutuspiirissä. Tältä osin taulukossa 16 *keltaisella pohjalla* olevat teoreetikot nousevat esille tutkimuksen viitekehyksessä. Sen sijaan harmaalla pohjalla olevien teoreetikkojen työ, kuten lewiniläinen tutkimusperinne, ei nouse tutkimuksessa esille tai näyttäydy merkittävältä. (ks. Guillén 1994: 16–18, ks. myös Seeck & Kuokkanen 2007.)

Taulukko 16. Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja teokset tutkimuksen viitekehyksessä (mukaillen Guillén 1994: 16–18.)

Follet, Mary Parker (1868–1933) *¹
Follettin elinaikana hänen työstään ei julkaistu teoksia (Seeck & Kuokkanen 2007: 17).
Mayo, Elton (1880–1949) *USA

Mayo, E. (1933). <i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> .
Mayo, E. (1945). <i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i> .
Lewin, Kurt (1890–1947) *GER/USA
Lewin, K. (1931/1935). <i>Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe</i>
Lewin, K. (1948). <i>Resolving Social Conflicts</i>
Barnard, Chester (1886–1961)
Barnard, C. (1938). <i>The Functions of the Executive</i> .
Barnard, C. (1948). <i>Organization and Management</i> . *1
Roethlisberger, Fritz Jules (1898–1974)
Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). <i>Management and the Worker</i> .
Roethlisberger, F. J. (1941). <i>Management and Morale</i> .
Roethlisberger, F. & Lombard, G. & Ronken, H. (1954). <i>Training for Human Relations</i> .
Zalesnik, A., Christensen, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1958). Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers.
Dickson, J. W. & Roethlisberger, F. J. (1966). <i>Counselling in an Organization</i> .
Selekman, Benjamin Morris (1883–1962) *ISR/USA *1
Selekman, B. M. (1947). <i>Labor Relations and Human Relations</i> . *1
Whyte, William Foote (1914–2000)
Whyte, W. F. (1948). <i>Human Relations in the Restaurant Industry</i> .
Whyte, W. F. (1951). <i>Pattern for Industrial Peace</i> .
Whyte, W. F. (1955). Money and Motivation: an analysis of incentives in industry
Whyte, W. F. (1959). Man and organization: 3 problems in human relations in industry
Whyte, W. F. (1961). Men at Work.
Whyte, W. F. (1969). Organizational behavior: theory and application.
Homans, George Caspar (1910–1989)
Homans, G. C. (1950). <i>The Human Group</i> .
Homans, G. C. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms.
Friedman, Georges (1902–1977) *FRA
Friedmann, G. (1952). <i>Problèmes humains du machinisme industriel</i> .
Friedmann, G. (1953). <i>Où va le travail humain</i> .
Friedmann, G. (1959). <i>Le travail en miettes</i> .
Maslow, Abraham Harold (1908–1970)
Maslow, A. H. (1954). <i>Motivation and Personality</i> . *1
Argyris, Chris (1923–2013)
Argyris, C. (1957). Personality and Organization.
Argyris, C. (1962). Interpersonal Competence.
McGregor, Douglas (1906–1964)
McGregor, D. (1960). <i>The Human side of the enterprise</i> .
Likert, Rensis (1903–1981)
Likert, R. (1961). <i>New Patterns of Management</i> .

Likert, R. (1967). <i>Human Organization</i> .
Likert, R. (1976). <i>New Way of Managing Conflict</i> .
Trist, Eric Landowne (1909–1909) *GBR
Trist, E. L. (1963). <i>Organizational Choice</i> .
Herzberg, Frederick Irving (1923–2000) *¹
Herzberg, F. I (1966). <i>Work and the Nature of Man</i> . * ¹
Herzberg, F. I. (1968). <i>One More Time: How do you motivate employees</i> . * ¹
* ¹ Ei mainintaa Guillénin listauksessa.

Jo Mayon elinaikana tutkijat sovelsivat Hawthorne-tutkimusten tuloksia eri suuntauksiin osana ihmissuhdekoulukunnan tutkimusta. Esimerkiksi Eliot Chapple oli luomassa ihmissuhdekoulukunnan yhtä keskeistä orientaatiota, joka korosti organisaatioita yksilöiden välisenä suhdejärjestelmänä. Hän kritisoi organisaatioiden tutkimuksen teknistä ja taloudellista ongelmanasettelua ehdottaen, että niitä tulisi tutkia yksilöiden välisten suhteiden systeeminä (Arensberg 1951, viitattu Schwartzman 2011: 19–20, Chapple 1941: 6). Vastaavasti W. Lloyd Warnerin työ edusti toista ihmissuhdekoulukunnan yleistä orientaatiota, antropologian soveltamista nyky-yhteiskunnan tutkimukseen. Hän korosti haastattelujen sekä havaintojen yhdistämisen tärkeyttä vastauksien saamiseksi nyky-yhteiskunnan sosiaalisista ongelmista. (Schwartzman 2011: 20–21, Warner & Low 1947.)

Mayoa seuranneista myöhemmistä ihmissuhdekoulukunnan edustajista ehkä helpoiten lähestyvimmäksi on kuvattu Douglas McGregoria (Gerber 1987, Kennedy 1998). Selvällä erottelulla teorian X ja teorian Y välillä McGregor osoitti joitain Hawthorne-tutkimuksen perustavanlaatuisia ideoita. Hänen X-teoriassaan ihmiset ovat pohjimmiltaan laiskoja ja vastuuttomia. Jos ihmisten halutaan tekevän tehtävänsä, he tarvitsevat valvontaa ja selkeitä käskyjä. Se kuvastaa taylorismin ohella Hawthorne-tutkimusten asennetta ennen kuuluisan Hawthorne-efektin ilmaantumista. Vastaavasti Y-teoriassa ihmiset ovat omatoimisia ja aktiivisia etsien täyttymystä työstään. Ihmiset tekevät työnsä hyvin, jos heillä on vapaus toteuttaa itseään. Mayon kuvaamat T-huoneen tapahtumat ovat oiva käytännön esimerkki tästä. (Stewart 2010: 129, ks. McGregor 1960.) Vaikkei taulukossa 16 listattuja tutkijoita, kuten mm. Maslowta ja Argyrista, liitetä suoraan mayolaiseen tutkimusperinteeseen, voidaan nähdä, että heidän teorianensa ovat, eri näkökulmista huolimatta, osittain jatkaneet varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ajatusten pohjalta.

Ihmissuhdekoulukunnan diskurssit hallitsevatkin edelleen johtamiskirjallisuutta, -muoteja ja -trendejä. Tämä näkyy mm. vaikutusvaltaisten ja suosittujen ”johtamismgurujen” teoksissa, jotka ovat muodostaneet perustaa ihmissuhdekoulukunnan toiselle aallolle. (Gillispie 1991: 269.) Kuten Stewart (2010) huomauttaa, Mayon ajatusten äänekkäimpiä – vaikkei välttämättä tietoisimpia – kannattajia

ovat olleet suosittu johtamisgurut. Sellaiset muotisanat ja iskulauseet, kuten voimaannuttaminen, vastuullinen vapaus, tiimien viisaus sekä uudenlainen organisaatio, voidaan johtaa Mayon ja Hawthorne-tutkimuksien diskursseihin. (Pinchot 1986: 247–248, 309–315, 320, ks. myös George & Zakariya 2018: 22–23.)

Voidaan sanoa, että vain vähän on muuttunut tuottavuuden ja työntekijöiden motivoimisen ongelmista sitten Hawthorne-tutkimusten. Yhä edelleen kritisoidaan keskittymistä vain työn tekniseen organisaatioon ja inhimillisten tarpeiden huomiotta jättämistä johtamisessa. (Gillispie 1991: 269.) Esimerkiksi Gary Hamel (Hamel 2007, viitattu Stewart 2010.) mainosti kirjaansa löydöksellään, joka korosti huomion kiinnittämistä johtamisessa ihmisiin. Niin ikään jo aikaisemmin William Ouchi (1981) vaati menestyskirjassaan huomion kiinnittämistä ihmisiin, mitä Mayo oli vaatinut jo puoli vuosisataa häntä aiemmin (Ouchi 1981: 4, 165).

Yhtä lailla Mayon sanomaa ovat toistaneet Stanfordista Tom Peters ja hänen avustajansa Robert Waterman. Vuonna 1982 julkaistussa menestysteoksessaan he yhdistivät Hawthorne-tutkimukset parhaisiin nykyaikaisiin johtamiskäytäntöihin, joita yritykset käyttävät luodessaan työpaikkakulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä innovaatioihin ja sitoutumiseen. (Gillispie 1991: 269, Peters & Waterman 1982: 5–6, Stewart 2010: 130, ks. myös luku 1.1 supra).

Stanfordin yliopisto on ollut yksi keskeinen klusteri, josta Mayon ajatusten levittämistä on jatkettu (Rairdon 2006: 92, ks. myös Ouchi 1981). Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta (CMS) myös uusi ihmissuhdekirjallisuus jatkaa siten pohjimmiltaan johtamisen vallan vahvistamista nähden alaisen roolin motivoituneeksi, kuuliaiseksi ja tuottavaksi työntekijäksi. Johtamisen ja yhteiskuntatieteen tutkimuksessa tutkijat ovat omaksuneet yritysten kontrollin vakiona eikä muuttujana. (Gillispie 1991: 270–271.) Toisaalta johtajat eivät ole olleet pitkään aikaan valmiita kuuntelemaan mitään, mikä saattoi haastaa heidän auktoriteettiaan:

Kysymys, jonka he usein kysyvät, paljasti heidän intressiensä luonteen: ”Kuinka voimme saada työntekijät *tuntemaan* osallistuvansa? Halusimme selittää, että pitkällä aikavälillä työntekijät eivät kokisi osallistuvansa, ellei heillä olisi todellista vaikutusta sekä johdon että työntekijöiden kannalta tärkeisiin päätöksiin. Tämä yleensä lopetti keskustelut. (mukaillen Whyte 1983: 396–397.)

Vaikka varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustavanlaatuinen oletus, että muutokset johtamisessa ja ryhmän sosiaalisissa suhteissa johtavat työn tehokkuuden ja työtyytyväisyyden paranemiseen, on haastettu, Mayon perintö on antanut merkittäviä kontribuutioita organisaatio- johtamiskirjallisuuteen mm. organisaation sosiaalisten ja informaalien piirteiden sekä työntekijöiden motivaatiotekijöiden

osalta (ks. Wilensky 1957, Schwartzman 2011). Rairdon (2006) tarkasteli viiden vuoden jaksoissa Mayoön viittaavia johtamisen julkaisuja alkaen vuodesta 1972. Näiden tulosten mukaan Mayoolla on ollut pysyvä vaikutus johtamisen kirjallisuuteen. Se ei ole myöskään hiipunut, vaan 2001–2005 tehtyjen viittausten lukumäärä ylitti kaikki aiemmat tarkastelujaksot. (Rairdon 2006: 5–6, 14, 94, 108, ks. myös Seeck & Kuokkanen 2007, Kuokkanen & Seeck 2008.) Siinä, missä Hawthorne-tutkimusten alkamisesta tuli 2024 täyteen 100 vuotta, on nähtävissä, kuinka sekä Elton Mayon että Hawthorne-tutkimusten legenda on nostettu maailmalla jälleen ylistyssanoin korokkeelle.

8.2 Elton Mayon ja Hawthorne-tutkimusten myytti

Monet tutkijat ovat esittäneet, että ihmissuhdekoulukunta on ollut ennen kaikkea työsuhteiden johtamismalli. Mayon ja tutkijakollegoiden intressi on ollut ymmärtää ihmisten välisten suhteiden systeemiä, joka kehittyy paitsi työntekijöiden myös työntekijöiden ja johtajien välille, ja jota hallitsemalla se voidaan yhdenmukaistaa johtamisen tavoitteisiin. (Schwartzman 2011: 25–26, ks. Buroway 1979, Bramel & Friend 1981, Stewart 2010.) Iso kysymys on tällöin se, kuinka viiden naisen kevyt asennustyö monimutkaisten komponenttien parissa suuressa chicagolaisessa tehtaassa alettiin nähdä edustavan kaikkien työntekijöiden käyttäytymistä ja toiveita (Gillispie 1991: 264). Myöhemmin on kyseenalaistettu, kuinka yleistettävissä pienen otannan muodostanut testi monine metodologisena puutteineen todellisuudessa on (Carey 1967). Esimerkiksi Bramel ja Friend (1981) kuvaavat Hawthorne-tutkimuksia yhdeksi sosiologien ja teollisuuspsykologien luomista myyteistä.

Huomionarvoista historiallisen kritiikin tarkastelussa on, että monissa Hawthorne-tutkimuksen kriittisissäkin arvioinneissa tukeuduttiin sen virallisiin selontekoihin, jotka tarjosivat johdonmukaisen ja yhtenäisen tulkinnan. Sen takia tulkintojen kyseenalaistamisen tarvetta ei havaittu ennen kuin tutkijat pääsivät käsiinsä tutkimuksen alkuperäisiin tietoihin. (Gillispie 1991: 37.)

8.2.1 Hawthorne-tutkimusten myytin rakentuminen

Hawthorne-tutkimukset tietona ja historiallisena tapahtumana ovat ymmärrettävissä, kun ymmärrämme, että tieteellinen tieto on sosiaalisesti tuotettu (Gillispie 1991: 264). Hawthorne-tutkimuksissa teollinen kehitys ja taloudelliset intressit kietoutuivat antiunionismiin, paternalismiin ja psykopatologisiin elementteihin. Samalla kapitalismin affektiivinen kulttuuri kietoutui yhteiskunnalliseen sivistystehtävään ja arvonnäilymenetelmiin teollisessa koeympäristössä, jossa ne kuokistivat liike-elämän ja poliittisen eliitin läheisyydessä. (Mannevuori 2018: 1255.)

Hawthorne-tutkimusten muodostumiseen, levittämiseen, omaksumiseen ja kontribuutioon on vaikuttanut useiden toimijoiden luoma monimutkainen vallan ja asiantuntemuksen verkosto. Tutkimusten fyysiset resurssit tarjosi Hawthorne Worksin tehdasalue, kun taas taloudellisen tuen takasivat yhtiön ylemmät johtajat ja Rockefellerin hyväntekeväisyssäätiö. (Gillispie 1991.) Tässä vallinneessa ympäristössä ja verkostossa Mayon sanoma muutti Hawthorne-tutkimuksia teknisestä ja insinöörimäisestä kokeilusta hämmästyttäväksi ja voimakkaaksi *diskurssiksi spontaanista yhteistyöstä*. T-huoneen naisten nähtiin kuvaavan koko yhteiskuntaa ja saman toimintaympäristön luominen nähtiin mahdolliseksi myös muualla yhteiskunnassa, jolloin työpaikat muuttuisivat sopeutuviksi organisaatioiksi ilman katkeruutta ja vihaa. (Mannevuola 2018: 1255, ks. Mayo 1945: 64.)

Hawthorne-tutkimuksista rakennettua myyttiä auttaa selittämään se, että johtamisen tietous on sosiaalisesti rakennettu (Gillispie 1991: 264–271). Kuten Latour (1987) on havainnut, tieteellisen tiedon muodostaminen ei juuri eroa teknisten artefaktin muodostamisesta, vaan tosiasioiden rakentaja kohtaa samoja ongelmia kuin esineiden rakentajat: ”kuinka vakuuttaa muut, miten hallita heidän käyttäytymistään, kuinka kerätä riittävät resurssit yhteen paikkaan ja miten lopputuotetta levitetään ajassa ja tilassa” (Latour 1987: 131). Siinä, missä todellinen maailma rajoittaa sekä muodostamiamme tosiasioita että esineitä, niiden muodostumisprosessi on olennaisesti sosiaalista toimintaa. (Gillispie 1991: 264.)

Siinä, missä Taylorin kertomukset rautaharkkojen lastaamisesta rakensivat tieteellisen perustan sekä tieteelliselle liikkeenjohdolle että johtamiselle, kertomus Hawthornen tieteellisistä löydöksistä jatkoi taylorismin perintöä vahvistaen paitsi ihmissuhdekoulukunnan diskurssin myös johtamisen tieteenalan ja ammatin perustaa (ks. Kajosmaa 2020b). Samanaikaisesti Mayon näennäisesti monimutkaiset, mutta todellisuudessa yksinkertaistavat käsitykset työntekijöiden olemuksesta, edesauttoivat muodostamaan käsitystä sopeutuvasta työntekijästä (ks. Mannevuola 2018: 1255.) Hawthorne-tutkimuksesta tuotettu diskurssi haastoi Taylorin käsityksen työntekijästä esittäen, että taloudellisten ja rationaalisten intressien ohella työntekijälle oli tärkeämpää sosiaaliset ja psykologiset tarpeet (Schwartzman 2011: 12–13, ks. Wilensky 1957). Kesti vuosikymmeniä ennen kuin näiden johtopäätösten pohjana olevia oletuksia alettiin tosiasiallisesti kyseenalaistamaan.

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan myöhempää kritiikkiä on kohdistettu mm. sen johtamiskäsityksen ideologiseen puolueellisuuteen ja paternalistisuuteen (ks. esim. Clegg & Dunkerly 1980). Tutkimukset rakentuivat paternalistiseen johtamisideologiaan, joka hallitsi tutkijoiden ja johtajien käsityksiä työntekijöistä ja tutkimusaiheista. Tutkimusryhmän muodosti viisi naista, jotka eivät olleet tottuneet hallitsemaan työtään. Tutkijat pitivät työntekijöitä nuorina, emotionaalisina ja

tottelevaisina tyttöinä, joiden tyytyväisyyttä uusiin työoloihin voitiin mitata kasvavan tuottavuuden muodossa. (Gillispie 1991: 265.)

Virallisissa selonteoissa ei kuitenkaan välity valtasuhteita, jotka paitsi jäsensivät tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia, myös muovasivat tutkijoiden ”löytämiä” tieteellisiä tosiasioita. Hawthorne-tutkimukset heijastivat laajemmin työntekijöiden ja johtajien välistä hierarkiaa. Avainasemassa tutkijoiden tieteellisen tiedon tuottamisessa oli valta muuttaa työntekijät kokeellisiksi subjekteiksi. (Gillispie 1991: 264–265, ks. Stewart 2010.)

Yksi kokonaisuuden kannalta ratkaisevin tapahtuma Hawthorne-tutkimuksissa oli päätös kutsua mukaan akateemisia kumppaneita. Tätä ennen tutkijat eivät kyenneet suostuttelemaan edes T-huoneen naisia omaksumaan tulkintojaan, vaan nämä olivat kiinnostuneempia hyödyntämään testausympäristöä työskentelyolosuhteidensa parantamiseksi. Sen sijaan yliopistotutkijat toivat lähes taianomaisesti yhtäkkisen selkeyden T-huoneen selittämättömiin tuloksiin paljastaen niiden ”todellisen merkityksen”. (Gillispie 1991: 265.) Tässä monimutkaisessa prosessissa keskeisin rooli oli Mayolla, joka ojensi tutkijoille ratkaisun, jota he eivät olleet vuosien sinnikkäistä yrityksistä huolimatta löytäneet tai huomanneet.

Tieteellisiä tosiasioita ei kuitenkaan vain löydetä, vaan ne tulee näyttää toteen. Fleckin (1979: 85) mukaan todella arvokkaat kokeet ovat epävarmoja, epätäydellisiä ja ainutlaatuisia, ja sitä juuri Hawthorne-tutkimukset todellakin olivat. Hawthornessa tosiasioden muodostaminen vaati jatkuvia tulkinta- ja kokeiluprosesseja, jotka saivat muotonsa älyllisissä ja institutionaalisissa rakenteissa. Tosiasiat raportoitiin vasta tutkimusten loputtua, ja ne julkaistiin useita vuosia kokeiden päättymisen jälkeen. Tämäkään ei tapahtunut kokeen tehneiden yrityksen tutkijoiden toimesta, vaan Harvardin tutkijoiden kirjoittamana. Kun Roethlisbergerin ja Dicksonin selonteko julkaistiin, viiden naisen ja muiden tehdasalueen työntekijöiden testit olivat muuttuneet edustamaan yleismaailmallisesti kaikkia teollisuuden työntekijöitä. (Gillispie 1991: 266.)

Kriittisissä puheenvuoroissa Mayo ja hänen kollegoitansa syytettiin vallan palvelijoiksi (ks. esim. Baritz 1960, Bramel & Friend 1981) ja Hawthorne-tutkimuksia epätieteellisiksi (ks. esim. Bendix & Fisher 1949, Carey 1967). Eritoten syytökset, että Mayon konservatiiviset ideologiset näkemykset olisivat pilanneet tutkimukset, on ollut vilkkaan keskustelun kohteena. Keskustelun kantavana näkemyksenä on, että tieteellisten menetelmien systemaattinen soveltaminen tuottaa objektivistia tietoa. Vaikka tutkijat ovat yleisesti tähän näkemykseen sitoutuneet, käsitys on perustavanlaatuisesti harhaanjohtava. Koska tiede on luonnostaan sosiaalista toimintaa, kaikki tieto on muodostunut sosiaalisessa kontekstissa, jossa se tulee myös ymmärtää. (Gillispie 1991: 266–267, ks. luku 2.1.2 supra).

Niinpä Mayo ja hänen kollegoitaan ei voi olla näkemättä myös vaikutusvaltaisten yritysjohtajien intressien palvelijoina, jotka tarjosivat näille paitsi ideologian myös manipulatiivisia tekniikoita (ks. Bramel & Friend 1981). Mayon ohella niin WEC:n ja Bell-konsernin johtajat, Rockefeller-säätiön edunvalvojat, työsuhteiden asiantuntijat (IRC) kuin Harvardin akateemikot muodostivat monimutkaisen verkoston, joka jakoi yhteiset intressit ja joka tarjosi muodostuneille diskursseille tuen. (Gillispie 1991: 267.) Mayo oli tämän tutkimuksia ohjanneen monimutkaisen verkoston avainhenkilö, ja juuri tämän verkoston keskiössä Mayon tulkinnot tutkimuksista vakiintuivat ja levisivät muodossa, jossa ne valtavirran johtamistutkimuksessa ja yhteiskuntatieteissä omaksuttiin (Emt: 96).

Tämän verkoston keskeisenä toimijana Mayo näki itsenä uudistajana, joka pyrki lieventämään teollisen kapitalismin ankaruutta ja konflikteja muuttamalla työntekijöiden ja työnantajien asenteita sekä työpaikkakulttuuria. Liittämällä suuremmat älylliset ja poliittiset huolensa Hawthornen työntekijöiden toimintaan ja asenteisiin, Mayo pystyi kasvattamaan yritysjohtajista ja tutkijoista koostunutta yleisöään. (Gillispie 1991: 267.) Verkoston merkitystä ilmentää mm. se, että kun Hawthorne-tutkimukset päättyivät ja Rockefeller-säätiöltä tullut rahoitus päättyi, Mayon ura lähti alamäkeen (Cullen 1992: 319).

Bruce ja Nyland (2011) näkevät, ettei ihmissuhdekoulukunta suinkaan ollut vallitsevan käsityksen mukaisesti vastaus taylorismin aiheuttamaan epäinhimillisyyteen, vaan selvästi epädemokraattinen innovaatio, joka kehitettiin vastauksena järjestäytyneen työvoiman aiheuttamiin johtamisen haasteisiin (Bruce & Nyland 2011: 383). Näin sekä ideologinen että teollinen konteksti, jossa Hawthorne-tutkimukset toteutettiin, johdatti organisaatiota ja johtamisen roolia tiettyyn suuntaan. Eritoten yrityksen tutkijat rinnastivat johdonmukaisesti työntekijöiden tyytyväisyyden korkeaan tuottavuuteen sekä käyttivät tuottavuutta mittarina työntekijöiden tyytyväisyyteen työskentelyolosuhteista ja johtamisjärjestelmästä. Juuri tästä ajatuksesta, että *tyytyväisemmät työntekijät työskentelevät enemmän*, tuli yksi ihmissuhdekoulukunnan keskeisimmistä diskursseista. (Gillispie 1991: 267.)

Hawthorne-tutkimusten ideologisessa ja teollisessa kontekstissa myöskään Mayo tai hänen kollegansa eivät olleet valmiita myöntämään, että työntekijät pystyivät järjestäytymään yhteisen päämäärän eteen, saati muuttamaan tarkoituksellisesti työtapojaan positiivisilla tavoilla. Sen sijaan T-huoneen lisääntyneen tuotannon oletettiin johtuneen yksinomaan johtajien kyvystä luoda ihanteelliset työskentelyolosuhteet, mikä sai ryhmän tekemään spontaania yhteistyötä johtamisen päämäärien eteen. Tässä suhteessa työntekijät nähtiin epärationaalisina toimijoina, joiden kollektiivinen toiminta johtaisi vain tuotannon rajoittamiseen, mikä havaittiin kosketinkentän johdottamisen testissä. (Gillispie 1991: 267–268.) Näin Mayo

vaiensi hänelle kiusallisen diskurssin, että kosketinkentän johdottamistestien ta-
voin naiset saattoivat itseasiassa hallita myös T-huoneen tuottavuutta.

Hawthorne-tutkimukset osoittivat tieteellisen tiedon tuottamisesta kaksi merkit-
tävää asiaa. Ensiksi, on väistämätöntä, että yhteiskuntatieteilijät sisällyttävät nä-
ennäisesti objektiivisiin vaatimuksiinsa tiedosta henkilökohtaiset, poliittiset ja
ammattilliset arvonsa. Koska tiedon muodostamisessa ei ole mahdollista erottaa
tosiseikkoja ja arvoja, on tärkeää, että tutkijat yrittävät tehdä omat arvonsa selviksi
paitsi itselleen myös kollegoilleen ja yleisölleen. Toiseksi, tuotettu tieto heijastaa
valtasuhteita, joissa tutkimus suoritetaan. Jos työntekijöiden näkemykset työn
luonteesta halutaan ottaa vakavasti sen sijaan, että niitä käytetään kokeellisena
datana, se vaatii yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen institutionaalisten mekanis-
mien muuttamista. (Gillispie 1991: 271.)

8.2.2 Mayon ja Hawthornen legendan kyseenalaisuus

Keskeinen vääristymä Mayon legendassa on näkemys, että Mayo olisi ollut objek-
tiivinen tutkija – jopa rationalisti. Tämän legendan mukaan Hawthorne olisi ollut
Mayolle suuren valaistuksen paikka ja tie menestykseen. Mayon työn tuloksena
olisi syntynyt paitsi suuren merkityksen saavuttanut tieteellinen tutkimus, myös
lähes taianomainen tekniikka, jolla voitiin saada työvoimasta enemmän irti panos-
tamalla siihen tosiasiallisesti vähemmän. (Stewart 2010: 130–131.)

Useat kirjoittajat antavat Mayolle virheellisesti kunnian monista Hawthorne-tut-
kimuksen asioista, joihin hän ei edes ollut osallinen (ks. esim. Byham & Cox 1994,
McLean 1975, Peters & Waterman 1982). Mayo ei aloittanut, suunnitellut, johta-
nut, saati kontrolloinut tutkimuksia. Hän ei ollut edes kuullut Hawthorne-tutki-
muksista ennen kuin ne olivat olleet käynnissä jo hyvän aikaa. Hän liittyi tutki-
muksiin varsin myöhäisessä vaiheessa, kun käynnissä oli jo T-huoneen kymmenes
testijakso. (Greenwood & Wrege 1986, Rairdon 2006: 26–27, Trahair 1984: 357).

Vaikka tämän kaltaiset virheet johtamisteoksissa korostavat Mayon legendaa, his-
toriallisina yksityiskohtina ne ovat varsin harmittomia. Ongelmallisempia ovat sen
sijaan Mayon tulkinnat. Kun tutkimukset lähestyivät loppua, Mayo alkoi paitsi si-
vuuttamaan ja valikoimaan tutkimustuloksia, myös käyttämään niitä sosiaalisen
filosofiansa edistämiseksi. (Hoopes 2012, Stewart 2010, Trahair 1984, Wren 1987.)

Kun Mayo 1933 julkaisi jännittävät tutkimustulokset Hawthornesta, ne olivat hy-
vin yhtenäiset Mayon aikaisempiin ajatuksiin. Kuten Stewart (2010) esittää, ennen
Hawthorne-tutkimuksia Mayolla oli teoria, joka tarvitsi vain tutkimuksen, jolla

osoittaa se oikeaksi. Mayon varhaiset kirjoitukset paljastavat pyrkimyksen löytää eritoten *psykologinen* tapa ymmärtää teollisuuden ongelmia (Rairdon 2008: 40).

Hawthorne-tutkimusten muutos monitulkinnallisesta ja hämmentävästä teollisuustutkimuksesta yhdeksi merkittävimmistä yhteiskuntatieteellistä löydöksistä oli suurimmilta osin Mayon ja hänen ympärilleen muodostuneen verkoston ansiota (Gillispie: 96). Uuden suunnan edelläkävijänä Harvard omaksui johtajan uuden roolin aina luokkahuoneiden ryhmädynamiikasta ihmissuhteiden opetusohjelmaan (Zaleznik 1984: 12). Ajatus parantavan johtajan empaattisesta kuuntelemisesta omaksuttiin siten laaja-alaisesti. Yhdysvalloista ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapa levisi laajemmalle, kun delegaatiot eri puolilta maailmaa tulivat ihmettelemään, mikä oli Yhdysvaltojen taloudellisen vaurauden ja kansainvälisen vallan perusta. Hawthornen tehdasalueella vierailleet delegaatiot vaikuttivat paitsi sujuvasta johtamisjärjestelmästä, jossa johtajat olivat aidosti huolissaan työntekijöistään, myös työntekijöiden tuottavuuden ja johtamistekniikoiden laajamittaisen tutkimuksen kehittämisestä. (Gillispie 1991: 7, ks. Adam 1928: 63.)

Ihmissuhdekoulukunnan tuoma uusi inhimillisempi johtamistyyli ruokki useiden tieteenalojen edustajien ja opiskelijoiden mielikuvia ja käsityksiä aina toisen maailmansodan alkuvuosista 1960-luvulle. Vasta silloin se alkoi romahtamaan omalla painollaan. (Zaleznik 1984: 12). Tällöin myös ihmissuhdekoulukunnan johtamisparadigman oli vuoro kohdata korvaajansa, joka käsitteli samoja asioita lähestyen niitä kuitenkin varsin eri tavoin. Ihmissuhdekoulukunnan näkemykset oli kuitenkin keretty jo omaksumaan tuolloin perustavanlaatuisesti johtamisen perustaan.

Yksi syy romahdukseen oli, ettei Mayon työn tulokset miellyttäneet Yhdysvaltojen ammattiyhdistysliikettä, joka pyrki neuvottelemaan tasavertaisena osapuolena työn sisällöstä. Ay-liikkeen johtajat näkivät ihmissuhdekoulukunnan näkemykset keinona estää työntekijöiden poliittiset motiivit sekä lisätä heidän riippuvuuttaan johtamisesta. Tämä selittää osaltaan sitä, miksei ihmissuhdekoulukunta onnistunut lopulta työn psykologisen teorian käytännön sovelluksena. (Zaleznik 1984: 12.)

8.2.2.1 Hawthorne-tulkintojen kriittinen arviointi

Vaikka Hawthorne-tutkimusten virallisten kertomusten mukaiset tulkinnot omaksuttiin laaja-alaisesti sekä johtamisen että yhteiskuntatieteellisen tiedon perustaan, ne ovat herättäneet kiistanalaista keskustelua. Kriitikot ovat esittäneet, että tuotannon nousun perimmäisenä syynä oli muut vaikuttimet, kuten palkkausjärjestely, laman vaikutukset ja työntekijöiden tiukempi valvonta. Myös tutkimustulokset puoltavat kriitikkojen näkemystä. Siitä huolimatta ns. virallisten tulkintojen

omaksuminen on johtanut perustavanlaatuisesti tietynlaiseen johtamiskäsitykseen ja tietynlaisen valvonnan ja tuotannon organisoimiseen. (Gillispie 1991: 37.)

Hawthorne-tutkimukset tuottivat myös Hawthorne-efektiksi mielletyn ilmiön, jolla pyrittiin selittämään tutkimusten odottamattomia tuloksia. Vaikka monet oppikirjat viittaavat Hawthorne-efektiin kokeellisten muuttujien odottamattomina vaikutuksina yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisissä kokeissa, se ei ole peräisin keneltäkään alkuperäisistä tutkijoista (Rairdon 2008: 33, Dickson & Roethlisberger 1966, Yunker 1993: 180). Siinä, missä Hawthorne-efektiä voidaan lääketieteessä kutsua placebo-ilmiöksi, Mayon psykologisessa käsitteistössä ilmiö voitiin nähdä *tunteensiirtona*. Taustalla oleva psykologia perustuu auktoriteettiin tai vanhempiin aikaisemmin kiinnittyneiden tunteiden siirtymiseen. Siispa vanhemmalla, johon tiedostamattomat tunteet ovat liittyneet, on huomattava vaikutus tunteensiirron kokevaan henkilöön. Vallan elementit ovat siten olemassa ja niitä voidaan käyttää joko hyvään tai pahaan. (Zaleznik 1984: 8, ks. Wickström & Bendix 2000.) Myöhemmissä tutkimuksissa on voitu havaita ongelma tässä lähestymistavassa, joka perustui juuri työntekijöiden manipulaatioon (Roth 1993: 38).

Merkille pantavaa Hawthorne-tutkimuksissa on, ettei yrityksen tutkijat olleet missään vaiheessa yksimielisiä lisääntyneen tuotannon merkittävistä syistä, vaan he korostivat eri muuttujia eri tilanteissa. Kun tutkimusten aluksi tutkijat pyrkivät vähentämään väsymyksen ja fyysisten olosuhteiden vaikutusta työhön, he korostivat niitä elementtejä, jotka olivat helposti siirrettävissä tehtaan muihin osiin ja joita he pystyivät hallitsemaan. Mayon vaikutuksen alaisuudessa tutkijoiden näkökulma kuitenkin muuttui. Pian korostettiin työntekijöiden asenteiden parantamista, joka T-huoneen tulosten perusteella oli syntynyt rennommasta ilmapiiristä. T-huoneen tulosten katsottiin vahvistavan väitteitä, että johtamistyyliä oli muutettava huomioimaan ihmisten keskinäiset suhteet. (Gillispie 1991: 90.)

Niin ikään merkille pantavaa on, että Hawthorne-tutkimukset sijoituivat pääosin Suuren laman aikaan, jolloin T-huoneen ulkopuolella tuhannet WEC:n työntekijät menettivät työpaikkansa. Naiset tiesivät, että tutkimuksen johtajat pyrkivät suojelemaan tutkimusta ja siten naisten työpaikkoja. Taloudellinen ympäristö pakotti WEC:n kuitenkin ensin lyhentämään naisten viikoittaisia työtunteja ja lopulta luopumaan ylellisistä kokeiluista. (Gillispie 1991: 81, Trahair 1984: 258.)

Näin myös T-huoneen naiset menettivät työpaikkansa. Koska lamalla oli selvä vaikutus Hawthorne-tutkimusten loppupuolella, Argyle esittää kysymyksen, olisivatko talousolosuhteet saaneet aikaan tuottavuuden nousun myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Argyle 1953: 99). Hänen analyysinsä tukee taloudellisten motiivien merkitystä T-huoneessa. Argylen mukaan ei ollut ”laadullisia todisteita johtopäätökselle, josta tutkimus on kuuluisa – että tuotannon nousu oli muuttuneen

valvonnan ansiota” (mukaillen Argyle 1953: 103). Niin Carey (1967), Greenwood ja Wrege (1986) kuin Yunker (1993) ovat kritisoineet Mayoa Hawthorne-tulosten väärintulkinnasta ja ryhmäpalkkiojärjestelmän merkityksen sivuuttamisesta.

Lawler (1975) kyseenalaistaakin vakiintuneen käsityksen, että Hawthorne-tutkimukset olisivat osoittaneet palkan olevan suhteellisen merkityksetön motivaatiotekijä. Hänen mukaansa se, että työntekijät näkevät tuottavuuteen sidotun palkan, on motivoiva tekijä. Sen sijaan Hawthornesta esitetty johtopäätös oli virheelinen ja se hämärsi sen, mitä tutkimukset olisivat voineet opettaa palkkiojärjestelmistä. (Lawler 1975, Rairdon 2006: 27.) Kuten Weatherburn (2020) osoittaa, myös muissa tutkimuksissa taloudelliset kannustimet on todettu tärkeämmiksi kuin sosiaaliset kannustimet. Tästä huolimatta useat korostavat sosiaalisten kannustimien merkitystä perustaen väitteensä Hawthornen legendaan. (Weatherburn 2020: 899.) Hawthorne-tutkimusten datan objektiivinen analyysi vahvistaa kuitenkin sen, että rahallinen kannustin on tärkeä osa työntekijöiden motivaatiota (Lee 1980: 55, ks. Carey 1972: 280, Franke & Kaul 1978: 632, Parsons 1974: 929).

Kun Mayo palasi tutkimusten päätyttyä kollegoineen Harvardiin kirjoittamaan virallista selontekoa, hän korosti tutkimuksista eri elementtejä kuin yrityksen tutkijat. Näennäisen objektiivisesta asemasta Mayo pystyi myös sivuuttamaan tuloksia, jotka eivät sopineet hänen tulkintoihinsa. Hän oli alusta alkaen sitoutunut löytämään todisteita työn psykiatrisista ja fysiologisista elementeistä. Niinpä Mayo johti lisääntyneen tuotannon työntekijöiden henkisen ja fyysisen tilan integraatioon, jonka he olivat työnsä vaatimusten kanssa saavuttaneet. Kun Irenen tapaus ilmensi epätasapainoista työntekijää, Jennie edusti sosiaalisesti integroitua työntekijää ja tuottavan ryhmän johtajaa. (Gillispie 1991: 90–91, Mayo 1933: 53–73, ks. Hoopes 2012.) Tutkimukseen osallistuneet naiset tunnistettiin joko ongelmallisiksi henkilöiksi, jotka kuvastivat työntekijöiden sopeutumattomuutta, tai mukautuviksi joukkuepelaajiksi, jotka olivat esimerkki vilpittömästä yhteistyöstä ihmissuhteiden opetusohjelmassa (Mannevuori 2018: 1247–1248, 1255).

Sen sijaan Roethlisberger ja Dickson (1939) omaksuivat sosiologisemman näkökulman selonteossaan. He korostivat, että kasvanut tuotanto oli T-huoneeseen kehittyneen spontaanin epävirallisen organisaation ansiota. Se puolestaan johtui tutkijoiden käyttämästä johtamismallista, joka huomioi työntekijöiden inhimilliset tarpeet. (Roethlisberger & Dickson 1939: 179–186, 551–568.) Toisaalta Roethlisberger ja Dickson eivät voineet samassa määrin sivuuttaa epätoivottavia tutkimustuloksia kuin Mayo. Erilaisista korostuksista huolimatta kaikki ihmissuhderyhmän jäsenet silti korostivat, että T-huoneen tärkeimmät muutokset tapahtuivat *ihmissuhteissa*, eivätkä vallinneen johtamiskäytännön korostamisessa tekijöissä, kuten palkkajärjestelmissä ja työn fyysisissä olosuhteissa (Gillispie 1991: 91).

Gillispie (1991) huomauttaa, että valtavirran diskursseissa korostetaan Hawthorne-tutkimusten eri näkökulmia riippuen kunkin tieteenalan ongelman asettelusta. Tältä osin kaksi tulkintaa nousee selvästi esille. Ensiksi, haastatteluohjelman nähdään paljastaneen, ettei työntekijöiden valituksia työoloista ja johtamisesta voida pitää konkreettisina, vaan ne täytyy ymmärtää työntekijöiden henkilökohtaisissa kontekstissa. He tuovat organisaatioon joukon asenteita ja tunteita, jotka vaikuttavat heidän reaktioihinsa työympäristössä. Toiseksi, kosketinkentän johdottamistutkimuksen nähtiin paljastaneen työntekijöiden keskuudessa vallitsevan epävirallisen sosiaalisen ryhmän, joka mahdollisti paitsi tuotannon rajoittamisen, myös tietyssä määrin suojautumisen johtajien määräyksiltä. Valtavirran diskursseissa Hawthorne-tutkimusten nähdään siten osoittaneen, että johtajien tuli nähdä teknisen organisaation ulkopuolelle. (Gillispie 1991: 2–3.)

Hämmästyttävä tosiasia kuitenkin on, että koko Hawthornen legenda – niin kuin Mayo on sen esittänyt – on luovaa tulkintaa. Mayo loi tieteellisyiden verhon tarinalle, jonka yksityiskohtia muutettiin vaivihkaa aina silloin, kun ne eivät johtaneet haluttuihin johtopäätöksiin. Ehkä kaikkein räikein osa Mayon legendaa on hänen luoma jännittävä kertomus suuresta valaistumisesta ja tieteellisistä löydöksistä, jotka sisällytettiin varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssiin (Stewart 2010: 119). Odottamattomat kokeelliset tulokset pakottivat muka tutkijat lopulta hyväksymään tutkimusten lopulliset tulokset ja johtopäätökset. Löydösten objektiivisuus taattiin näin tutkijoiden takauksella. (Gillispie 1991: 3, ks. esim. Mayo 1933, 1945, Roethlisberger & Dickson 1939.)

Kun otetaan huomioon se tosiseikka, että Hawthornen tutkimustulokset olivat tiukasti yhteneväiset Mayon aikaisempiin näkemyksiin, dramaattiset löydökset tuskin olivat yllätys myöskään Mayolle itselleen. Mayon T-huoneen tulkintojen viitekehys oli siten olemassa jo kauan ennen kuin Mayo saapui Hawthorneen. Työntekijät ovat sen puitteissa saman luonteisia kuin psykiatriset potilaat, joiden tunteuksia monopolisten yritysten pitää tieteellisesti manipuloida, jotta työpaikoilla voitaisiin saavuttaa keskiaikainen harmonia. (Stewart 2010: 119 vrt. Mayo 1919a.)

Hawthornen legenda – Mayon suuri valaistuminen testijaksossa 12 – johti suuren valaistumisen hetken idealisointiin Harvardissa. Se jarrutti koko tiedekunnan tutkimusta ainakin sukupolven ajaksi. Nuoret tutkijat tunsivat epäonnistuneensa, jos eivät päässeet samaan tulkintaan kuin piti. Sen sijaan, että he olisivat kohdanneet totuuden, he pitivät kiinni näkemyksestään. Yhtenä keinona Harvardin tutkijoilla olikin ns. viimeisen luvun ylikirjoittaminen – analyysia rohkeampien johtopäätösten tekeminen. (Zaleznik 1984: 8.)

Harvardin opiskelijana ja tutkijana Zaleznik (1984) reflektoi jälkeen päin, että olakseen luovia, oivaltavia ja merkityksellisiä, Harvardin ihmissuhderyhmän

tutkijat pyrkivät johtopäätöksissä osoittamaan mitä tutkimus tarkoitti johtajille. Vaikka tutkimusmateriaali ei olisi suoranaisesti tukenut esitettyjä suuria ajatuksia, vaaditut päätelmät oltiin valmiita tekemään. (Zaleznik 1984: 8–10.)

Vuosikymmenien aikana Mayon suurta valaistumista ja tulkintaa tosiasioista haastettiin vain hyvin vähän. Niiden omaksumista sellaisinaan edesauttoi huomattavasti se, että Mayo ja hänen seuraajansa kontrolloivat vahvasti tosiasioita. (Stewart 2010: 120.) Vasta toisen maailmansodan jälkeen alettiin esittämään kritiikkiä, joka kumpusi eritoten ammattiliittojen suosion ja työsuhteiden julkisen kiinnostuksen inspiroimana. Kritiikki kohdistui mm. tutkijoiden ja johtajien jakamiin tutkimusintresseihin, tutkimusmenetelmiin sekä tutkimuksen alistumiselle ideologioihin. (Gillispie 1991: 3.) Esimerkiksi 1946 julkaistussa teoksessaan *Concept of the Corporation* Drucker kyseenalaisti ihmissuhdekoulukunnan pätevyyden (Drucker 1993: 155–156, Hoopes 2012: 252).

Myös myöhemmässä kritiikissään Drucker (1954) jatkoi hyökkäyksiään ihmissuhdekoulukuntaa vastaan. Hän näki, että Mayon psykologinen manipulointi oli vain peitelty ylhäältä alaspäin johtamisen muoto. Druckerin (1954) mukaan työntekijöiden vapauttamiseksi Mayon luomasta työpaikan uudesta psyykkisestä ja holhoavasta tyranniasta, johtamisessa tulisi keskittyä enemmän sen päämääriin. Työlle on paremmat onnistumisen edellytykset, kun sekä työntekijät että johtajat keskittyvät liiketoiminnan objektiivisiin tarpeisiin enemmän kuin toistensa subjektiiviseen psykologiaan. (Drucker 1954: 119, 124–125, Hoopes 2012: 253.)

1960-luvulta lähtien alkoi olemaan useita yrityksiä tulkita Hawthorne-tutkimusten ja T-huoneen dataa uudelleen. Tulkinnat ovat kyseenalaistaneet Hawthornen keskeisen johtopäätöksen, että tuottavuus lisääntyi työntekijöille annetun erityis huomion ansiosta, joka muutti heidän asenteitaan ja johti yhteistyöhön. Sen sijaan myöhemmin tuottavuuden nousua on selitetty taloudellisilla kannustimilla, valvontakurilla ja normaalilla oppimiskäyrällä. (Gillispie 1991: 3, 91.) Kun sitoutumattomat ja itsenäiset tutkijat ottivat Hawthorne-tutkimukset uudelleen tarkasteltavaksi, Mayon tulkinnan ongelmien laajuus tuli ilmi. Mayon kuoleman jälkeiset kriitikot ovat kuvanneet lopulta Hawthorne-tutkimuksia *tieteellisesti arvottomiksi*. (Carey 1967: 416, Stewart 2010: 120.) Kuten Carey (1972) kuvaa,

on selvää, ettei objektiiviset todisteet tue ainuttakaan Hawthornen tutkijoiden tekemää johtopäätöstä. Näiden tutkimusten tulokset eivät suinkaan tue ”ihmissuhteiden lähestymistavan” eri osia, vaan ovat yllättävän yhdenmukaisia melko vanhan näkemyksen kanssa rahallisten kannustimien arvosta, ohjaavasta johtajuudesta ja kurista. Ainoastaan massiivisella ja helittämättömällä uudelleen tulkinnalla todisteet saadaan mukautumaan päinvastaisiin johtopäätöksiin. (mukaillen Carey 1972: 280.)

Alex Carey (1967) aloitti näin hyökkäyksen Hawthorne-tutkimuksia vastaan kyseenalaistaen niiden tieteellisyyden. Carey näkee, että tutkijat olivat tutkimusdatan julkealla tulkinnalla tukahduttaneet taloudellisten kannustimien merkityksen ja antaneet harhaanjohtavan vaikutelman valvonnan luonteesta T-huoneessa. (Carey 1967: 403–416, Gillispie 1991: 91.) Shephard (1971) kuitenkin puolusti, että Hawthorne-tutkijat olisivat huomioineet palkkakannustimien merkityksen, mutta sitä ei voitu pitää itsessään yksilöihin vaikuttavana tekijänä, saati ainoana tuottavuuteen vaikuttavana seikkana (Shephard 1971: 25). Vastaavasti Cubbonin (1969) mukaan Carey ei huomionut, että työntekijät pitivät T-huonetta hauskana eivätkä kokeneet tarkkailijaa pomona (Cubbon 1969, ks. Rairdon 2008: 26).

Myös Franke ja Kaul (1978) analysoivat uudelleen Hawthornen tutkimusdatan käyttäen regressioanalyysiä. He päättelivät kehittynein tilastollisin menetelmin, että pääosa muutoksista saattoi johtua lepotaukojen, johtamiskurin sekä lamasta kummunneiden taloudellisten kannustimien yhteisvaikutuksesta. Heidän mukaansa uusi analyysi osoitti, että perinteisten johtamistekniikoiden tiukka valvonta ja taloudelliset kannustimet olivat merkittävämpiä kuin teollisuuden demokratia ja työntekijöiden osallistaminen. (Franke & Kaul 1978: 623–643, ks. myös Franke 1979, 1980, Gillispie 1991: 92, Rairdon 2008: 24, vrt. kuitenkin Schlaifer 1980, Wardwell 1979.) Niinpä Franken & Kaulin (1978) analyysin mukaan suuren laman ohella juuri johtamiskuri oli keskeinen tuottavuutta selittänyt tekijä.

Gillispie (1991) mukaan johtamiskurin ja taloudellisten kannustimien vaikutus oli ollut vieläkin pitkäkestoisempaa ja hienovaraisempaa kuin Franke ja Kaul esittivät. Voidaankin nähdä, että johtamiskuri oli läsnä heti T-huoneen alusta alkaen. Tutkijoiden intensiivinen havainnointi, ylimääräisestä puhumisesta varoittaminen, kahden työntekijän poistaminen, tuotannon yksityiskohtainen kirjaaminen ja saavutettujen etujen peruuttamiselle uhkaaminen edistivät tiukkaa valvontaa. Sitä tuki edelleen työntekijöiden edut ja taloudelliset kannustimet, jotka he saivat jatkamalla tutkimuksessa. (Gillispie 1991: 92.)

Myös Parsons (1974, 1978) ja Pitcher (1981) analysoivat T-huoneen pienryhmäpalkkiojärjestelmää. Heidän mukaansa sen tarjoama taloudellinen kannustin yhdistettynä päivittäiseen palautteeseen tuotantoluvuista loi ympäristön, jossa työntekijöitä oppivat työskentelemään nopeammin muutoksista huolimatta (Parsons 1974: 929). Parsonsin (1974) mukaan Hawthorne-efekti oli seurausta siitä, että naisille kerrottiin testin aikana heidän tuotantolukemiensa lisäksi, että mitä tehokkaammin he työskentelivät, sitä enemmän rahaa he ansaitsivat. Näin ollen epäselväksi jäänyt muuttuja Hawthorne-tutkimuksissa oli itseasiassa *taloudellinen palkkio* yhdistettynä suoritustietopalautteeseen. (Parsons 1974: 922.)

Vaikka myös Pitcher (1981) tuki suurimmilta osin Parsonsin näkemystä, hän laajensi omaa tulkintaansa koskemaan myös naisten kehittymistä releiden kasaamisessa. Gillispie (1991) kuitenkin kiistää, että naisten kehittyminen releiden kasaamisessa olisi ollut merkittävä syy tuottavuuden nousussa. Sen sijaan naiset olivat jo kokeneita releiden kasaajia ennen liittymistään T-huoneeseen. (Gillispie 1991: 93, ks. Rairdon 2008: 28).

Jones (1992) esitti tekemänsä tilastollisen analyysin perusteella, ettei varsinaista Hawthorne-efektin olisi edes ollut. Tutkimus itsessään ei aiheuttanut muutoksia tutkittaviin henkilöihin. Analysoimalla T-huoneen tuloksia hän esitti, että vaikka viiden naisen tuottavuus oli noussut merkittävästi, se tapahtui vasta viiden viikon kuluttua testin alkamisesta. Työntekijöiden keskimääräisessä tuotannossa ei tosiasiallisesti ollut merkittävää vaihtelua. Ainoa merkittävä muutos sen sijaan oli kahden naisen vaihtaminen toisiin naisiin, joiden tuotantoaste oli suurempi. (Jones 1992, ks. Rairdon 2008.)

Näin ollen Mayon suuresta löydöksestä, saati Hawthorne-efektistä ei ole uskottavia todisteita tutkimusaineistossa. Sen sijaan Hawthorne-tutkimuksista on kumottavissa viisi myyttiä. Ensimmäinen myyteistä koskee tutkimuksen tieteellisyyttä. Voidaan nähdä, että tutkimukset olivat tieteellisesti arvottomia eivätkä ne mahdollistaneet syy-yhteyksien tunnistamista (Kompier 2006: 406, Wickström & Bendix 200: 364). Toiseksi tutkimustulosten perustella voidaan kumota myytti T-huoneen jatkuvasta tuottavuuden kasvusta. Tuottavuuden kasvun ilmiö saatiin aikaan sekoittamalla epämääräisesti keskimääräisen tuntituotannon ja viikkokohtaisen kokonaistuotannon mittareita. (Jones 1992: 467, Kompier 2006: 407.)

Kolmanneksi Hawthorne-tutkimusten osalta voidaan kumota myytti työntekijöiden neuroottisuudesta. Sen sijaan tutkijoiden kannalta negatiivinen käyttäytymisen muutettiin irrationaaliseksi psykologiseksi ilmiöksi, jolla ei ollut yhteyttä työympäristöön. (Kompier 2006: 408, ks. Roethlisberger 1941: 28, Roethlisberger & Dickson 1939: 310, 575.) Neljäntenä myös myytti T-huoneen naisten vilpittömästä yhteistyöstä on kumottavissa. Vaikka virallisiin kertomuksiin on vakiintunut kuva T-huoneen naisista, jotka antautuivat ja sitoutuvat yhteistyöhön työskentelyolosuhteista ja palkkauksesta välittämättä, tutkimustuloksessa on voitu osoittaa naisten vastustaneen ja pelänneen johtamiskäytäntöjä. (Kompier 2006: 407–408, Bramel & Friend 1981: 860, vrt. Mayo 1933: 64.) Tutkimuksista on kumottavissa myös viides myytti, että sosiaaliset tekijät olivat tärkeämpiä kuin fyysiset tekijät ja palkkaus (Franke & Kaul 1978: 636, Parsons 1974: 14). Palkkaus oli Hawthorne-tutkimusten merkittävin tuottavuuteen vaikuttanut tekijä (Kompier 2006: 407).

Vaikka alkuperäisten tutkijoiden tulkinnot on siten haastettu myöhemmin laadukkaimmilla analyysimenetelmillä, siinä vaiheessa oli kuitenkin liian myöhäistä

torjua niiden aiheuttama perustavanlaatuinen kontribuutio johtamisen ja yhteiskuntatieteiden ajatuksiin (Stewart 2010: 120). Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta merkittävää on, ettei tutkimusten kommentointi ja kritisointi ole muuttanut niiden historiallista merkitystä nykypäivänä (Kompier 2006: 410). Hawthorne-tutkimusten alkuperäiset tulkinnot saavat yhä laajaa puolustusta. Mm. Sonnenfeld (1985) esittää tukeutuen teokseen *Management and the Worker*, että ihmissuhdekoulukunnan vastainen kritiikki on ideologista ja takertunut tilastoihin. Voidaan nähdä, että varhaisen ihmissuhdekoulukunnan puolustajat puolustavat ennemmin sen sanomaa ihmissuhteiden merkityksestä kuin tieteellisiä tosiasioita.

Vaikka T-huoneen naisilta pyrittiin saamaan vastauksia kysymyksiin vielä puoli vuosisataa tutkimusten jälkeen (ks. Bolton 1994), ihmissuhdekoulukunnan perustan ja sen diskurssin kontribuution arvioimiseksi ei lopulta ole merkittävää, mitä T-huoneessa todella tapahtui. Sen sijaan merkittävää on, miten tutkimusten lopputulema muotoutui monimutkaisten sosiaalisten suhteiden kautta. Keskeinen näkökulma on, miten tutkimuksen keskeiset henkilöt kehittivät tulkintoja T-huoneen tapahtumista ja kuinka nämä tulkinnot muotoutuivat diskursseiksi käytännöllisten ja poliittisten ongelmien ratkaisemisesta. (Gillispie 1991: 93–94.)

Kuten Gillispie (1991) huomauttaa, T-huoneen tuottavuuden nousua selittäneiksi esitetyt tekijät tulee nähdä erityisessä sosiaalisessa ja poliittisessa kontekstissaan. Ensinnäkin, vaikka keskeinen hypoteesi oli, että T-huoneen lempeämpi valvonta lisäsi tuottavuutta, tosiasiallisesti *valvonta oli normaalia tiukempaa* erityisissä testiolosuhteissa. (Gillispie 1991: 94.) Kahden naisen vaihtaminen T-huoneesta oli osoitus paitsi johtamisen vallasta myös työntekijöiden vastarinnan tukahduttamisesta (Bramel & Friend 1981: 868).

Toiseksi, sen sijaan että tuottavuuden parantuminen olisi ollut yksinomaan johtamismallin ansiota, osa *parantumisesta oli tilastollista ja keinotekoista*, joka juontui kahden tunnetusti nopean kasaajan siirtämisestä T-huoneeseen (Gillispie 1991: 94, Lee 1980: 52–53). Toisaalta tilastollisen harhan loi se, että työntekijöiden tuottavuutta kuvataan kahdella eri tavalla (Carey 1967: 268–269), ja toisaalta se, että tuottavuuden perustaso oli mitattu naisten työskennellessä pääsalissa ilman T-huoneen erityistä palkkakannustinta (Lee 1980: 52).

Kolmanneksi, vaikka tutkijat pyrkivät kaikin tavoin sivuuttamaan *vallinneen laman* ja *erityisen palkkausjärjestelmä* merkityksen, ne selittävät suuren osan T-huoneen tuottavuuden noususta. Vaikka naiset eivät olisi työskennelleet kovemmin irtisanomisen pelosta, heidän on katsottu työskennelleen kovemmin kompensoidakseen laman takia tasaisesti laskeneiden viikoittaisten työtuntien aiheuttamia menetyksiä. (ks. taulukko 11). (Lee 1980: 47, Gillispie 1991: 94.) Toisin kuin

Mayolta, erityinen palkkausjärjestelmä ei jäänyt naisilta huomiotta. Tämä käy ilmi 2.10.1931 kirjatussa haastattelussa, jossa osien tarjoilijana toiminut operaattori esitti naisten näkemyksen T-huoneen olosuhteista (Lee 1980: 47–48):

V: ”No, tietysti rahaosio on kiva. Tiedättehän, että meillä on erillinen ryhmäpalkkaus ja omat prosenttiosuudet. Saamme enemmän rahaa, näettehän, koska meitä on vain muutama, joiden kanssa osuus ajetaan.” K: ”Mitä se tarkoittaa?” V: ”No, se tarkoittaa, että saat enemmän rahaa, koska on vähemmän ihmisiä, joille se jaetaan.” K: ”En ymmärrä, miten saat silti enemmän rahaa. Miten se tapahtuu?” V: ”No, näethän, suurella osastolla on paljon ihmisiä samassa ryhmässä... ja testihuoneessa meitä on vain muutama. Jos voit jakaa bonuksen vain muutaman kesken, se tarkoittaa, että saat enemmän rahaa. On vain oikein, että... saat vain sen, mitä ansaitset siellä. Et ole töissä kenenkään muun hyväksi, joten miksi sinun pitäisi antaa heille osa rahoistasi. Työskentelet itsellesi. Kuten aiemmin, yksi ihminen saattoi tuottaa paljon ja toinen tyttö käytti tilannetta hyödykseen ja otti rauhallisesti. Näin se on isolla osastolla.” K: ”Ai sen takia saat enemmän rahaa eikö vain?” V: ”Kyllä, koska kaikki työskentelevät ryhmäsämme. Siellä on aika vaikeaa hyödyntää sitä. Heillä oli jonkin aikaa siellä muita tyttöjä, mutta heidän piti vaihtaa Mary ja Jenny näiden tilalle. Luulen, että heidän täytyi vaihtaa tytöt, koska nämä eivät halunneet tehdä yhteistyötä.”

Toisin kuin tutkijat täysin ymmärsivät, T-huoneen naiset olivat *aktiivisia toimijoita*. Naiset hallitsivat sekä kollektiivista että yksilöllistä tuotantoa hyödyntämällä kokeellisia muuttujia. Tutkijat eivät kiinnittäneet tähän kuitenkaan huomiota, vaikka myös kosketinkentän johdottamistestin miehet rajoittivat tuotantoon asettamalla kollektiivisia tuotantonormeja. Sen lisäksi, että Mayo sivuutti miesten testitulokset pitäytyen tulkinnessaan, hän aliarvioi kollegoineen naisten mahdollisuudet olla aktiivisia toimijoita. Sen sijaan, että T-huoneen naiset nähdään helposti manipuloitaviksi tutkimusobjekteiksi, jotka toimivat tunteidensa ja henkilökohtaisen ongelmiansa seurauksena, heidät tulee nähdä ovelina toimijoina tietoa tuottaneessa työprosessipelissä (Gillispie 1991: 94, Mannevuori 2015, 2018: 1255.)

Vaikka monet tutkijat ovat edellä mainitusti kumonnet Hawthornen legendan ja osoittaneet, ettei viralliset tulkinnot seuraa millään tavalla tutkimusdataa, Mayo seuraajineen pystyi sivuuttamaan kaikki tuottavuuden nousun yksinkertaiset ja ilmeiset syyt, jotka eivät tukeneet Mayon tulkintaa. Näin ihmissuhdekoulukunnan diskurssiin vakiintui käsitys, että tuottavuuden nousu oli *johtamisen ansiota*. (Gale 2004: 441, Mayo 1933: 70–71.) Hawthorne-tutkimusten väitetty ainutlaatuisen luonne onkin vain myytti (Weatherburn 2020: 899). Sen muodostumisen ja elämisen mahdollisti paitsi se, että Mayo oli tutkimustulosten suhteen valikoiva ja puolueellinen, myös se, että myöhemmät sukupolvet ovat olleet tutkimustulosten tarkistamisen suhteen sinisilmäisiä (Kompier 2006: 409, ks. Rice 1982).

Kuten Kompier (2006) toteaa, ehkä merkittävin syy, miksi Hawthornen myytin muodostuminen ja omaksuminen oli ylipäättään mahdollista, oli se, että tarina oli liian hyvä ollakseen totta. Siinä, missä se kertoi työntekijöiden parantuneesta tuottavuudesta fyysisistä olosuhteista ja palkkauksesta riippumatta, tarina on niin tarttuva, ettei sen todistamiseksi tarvita todisteita. Kun tarinan kuulee kerran, sitä ei hevillä unohda. Tarinaa myös kerrotaan arvovaltaisissa tieteellisissä julkaisuissa, joita opiskelijoiden odotetaan lukevan heti opintojensa alussa. (Kompier 2006: 409.) Vaikka Hawthorne-tutkimuksen johtopäätökset on kumottu uusissa tutkimuksissa, niiden ”viralliset” johtopäätökset on omaksuttu oppikirjoihin ja johtamisen koulutusmateriaaleihin maailmanlaajuisesti. (Lee 1980: 54.)

8.2.2.2 Elton Mayon rooli ja henkilöhahmo

”Siitä, mitä Mayo vaati laaja-alaisesti, on tullut osa modernin johtamisen oikeaoppisuutta” (Zaleznik 1984).

Elton Mayo esitetään usein Hawthorne-tutkimusten suunnittelijaksi ja tutkimustulosten popularisoijaksi. Mayo oli kuitenkin sekä vähemmän että paljon enemmän. Trahair (1984) esittää, että Mayolla voidaan nähdä olleen neljä roolia, joissa hän näyttäytyi kollegoilleen. Hänen ilmeisiä roolejansa oli parantaja, lääkäri, katalysaattori ja ihmeidentekijä. Näistä rooleista Mayo näyttäytyi kollegoilleen ja verkostolleen ensiksi teollisen yhteiskunnan vaivojen parantajana, jonka tehtävänä oli auttaa ihmisiä yhteistyöhön tarjoamalla ratkaisu konfliktin aikaansaamiin olosuhteisiin. Tähän liittyen hän auttoi mm. Hawthorne-tutkimusten ajatusten levittämässä ja toisaalta torjui niiden kritiikkiä. (Trahair 1984: 355.)

Mayo näyttäytyi toisinaan lääketieteellisenä tohtorina, jona hänet tunnettiin Yhdysvalloissa. Mayo ei vältellyt tohtorinimityksen käyttämistä, vaikkei hänellä ollut siihen tutkinnon tuomaa perustetta (Hoopes 2012, Stewart 2010). Mayon kolmas rooli oli toimia raadollisen työn tekemisen sijaan työn katalysaattorina niille, jotka seurasivat hänen ajatuksiaan ja kirjoittivat niihin pohjautuneista tutkimuksista. Neljäs Mayon rooli oli ihmeidentekijä, joka esitti yllättäviä ajatuksia, ehdotuksia, selityksiä ja ennusteita; hän oli kehittänyt klinisiä taitoja ja pystyi havaitsemaan tärkeitä asioita, joihin muut kaipaivat vastauksia. (Trahair 1984: 356.)

Kuten Trahair (1984) osoittaa, Mayo sovelsi neljää rooliaan myös Hawthornessa. Parantajan roolissa Mayo pyrki sovitteluun yrityksen sisällä tutkimuksen erimielisyyksiä ja suojelemaan tutkijoita ulkopuolisten hyökkäyksiltä. Lääkärin roolissa Mayo diagnosoi ja tarjosi hoitoa johtamisen ongelmiin, joita muut eivät pystyneet huomaamaan. Katalysaattorina Mayo rohkaisi tutkijoita olemaan pelottomia ja uteliaita tieteellisessä tutkimuksessa koskien ihmisten kokemuksia työssä.

Ihmeidentekijänä Mayo osoitti kaikille yllätyksellisyyksien, haasteiden sekä odottamattomien ja palkitsevien käänteiden arvon. (Trahair 1984: 357.)

Mayon menestys perustui eräänlaiseen epäselvyyteen ja irrationaalisuuteen, jotka voidaan hänen uransa kantavina elementteinä. Ne tarjosivat hänelle paitsi kriteereitä muiden esittämien näkemysten hyväksymiseen tai hylkäämiseen, myös keinon huumorinsa ja sukkeluksiensa terävöittämiseen. Toisaalta ne mahdollistivat myös tunnustuksen ja ylistyksen saavuttamisen paitsi ryhmiltä, jotka nauttivat hänen puheistaan ja keskusteluistaan, myös yksilöiltä, jotka pitivät häntä loistavana. Mayolla oli taito kääntää asiat pääläelleen ja tuottaa täysin uusia kysymyksiä. Ennen kaikkea hän näytti pystyvän sen ansiosta integroimaan rajoituksetta ajatuksia eri tieteenaloilta. (Trahair 1984: 358–359.)

Mayolle akateeminen älykkyys oli sitä, ettei sitä rajoitettu liian yksinkertaistettuihin teorioihin tai kaavoihin. Mayon avoin ajattelu mahdollisti hänen liikkua psyykoanalyttisistä teorioista aina antropologisiin ja taloustieteellisiin teorioihin. Siinä oli kuitenkin kaksi merkittävää rajoitusta. Siinä, missä Mayo tukeutui muiden ajatuksiin ja löydöksiin, hän liitti niihin omia teesejään teollisen yhteiskunnan sosiaalisten ja poliittisten ongelmien dynamiikasta ja alkuperästä. Toiseksi Mayo näki pakkomielteisyydestä kärsiviä henkilöitä kaikkialla. (Trahair 1984: 359.)

Kuten Smith (1974) toteaa, Mayo jäi osaltaan rajatapaukseksi omassa elämässään. Hän ei saanut kunnon arvostusta Australiassa, hän eristäytyi myöhempinä vuosina Yhdysvalloissa ja oli lopulta liian sairas nauttiakseen eläkevuosistaan henkisessä kotimaassaan Iso-Britanniassa. Ainoa kerta, kun Mayo tunsu itsensä hyväksytyksi, oli hänen saadessaan Rockefeller-säätiön tuen. Tämä tapahtuma asetti Mayon kuitenkin samaan asemaan hänen tutkimuskohteidensa kanssa – tekemään työtä johdon intressien eteen. (Cullen 1992: 320, Smith 1974: 282–291.)

8.2.2.3 Mayon kontribuution kriittinen arvio

Mayon ja Hawthornen legendan korostamat seikat työn ja johtamisen inhimillisemmistä puolista ovat eittämättä arvokkaita. Voidaan nähdä, että Mayon ja Hawthorne-tutkimusten myytti on jäänyt elämään osaltaan sen takia, että sosiaaliset tekijät ovat tosiasialla tärkeä osa työntekijöiden hyvinvointia ja työsuoritusta. Vaikka Mayon muodostama diskurssi heijastaa tätä empiiristä tosiasiaa, Kompierin (2009) mukaan on jopa kyynistä, että löydös *työntekijöiden tunteista* esitettiin tieteellisenä löydöksenä. (Kompier 2006: 409, ks. Hoopes 2012.) Niin ikään Stewart (2010) katsoo, ettei Mayon tulkinnat edes kuuluneet tieteellisen tarkastelun piiriin. Mayon perintönä voidaankin pitää varsinaisten tieteellisen löydösten sijaan sitä, että hänen esittämänsä asiat miellettiin sellaisiksi. Pyrkimyksellä

verhoilla Hawthorne-tutkimuksista esitetyt löydökset tieteellisiksi havainnoiksi oli kauaskantoinen vaikutus Mayon seuraajiin. (Stewart 2010: 131.)

Mayon tulkinnot T-huoneen tuloksista, kuten niiden lukemattomat uudelleenmuotoilut, tarjoavat silti houkuttelevan näkemyksen, että johtamisessa on lopulta kyse ihmisistä. Työntekijöiden huomioiminen, yhteistyöhön kannustaminen ja jokaisen työntekijän auttaminen saavuttamaan omakohtainen tyytyväisyys ovat epäilemättä osa tehokasta johtamista. Toisin sanoen olemalla mukava muille, he ovat mukavia sinulle. Mutta tämä varhaisen ihmissuhdekoulukunnan perustavanlaatuinen näkemys on tieteellisen löydöksen sijaan vain ajaton ohjenuora – eikä se tule muuta koskaan olemaankaan. Se perustuu ennemmin etiikkaan ja näyttäytyy yksinkertaisuudessaan jopa falsifioimattomana totuutena, joka syntyy luonnollisesta kokemuksesta olla ihminen ja toimia muiden kanssa. (Stewart 2010: 131.)

Kuten Hoopes (2012) esittää, Mayon sekä hänen ajatuksiaan jatkaneiden varhaisen ihmissuhdekoulukunnan edustajien tieteelliset diskurssit ovat paitsi epärealistisia, myös tosiasiallisesti tarpeettomia suhteessa heidän ajatuksiinsa johtamisen pehmeämmistä arvoista. Siinä, missä Mayon antamat käytännön ohjeistukset johtajille olivat vain yleismaailmallisia ajatuksia, ne eivät olisi edes tarvinneet sinänsä vahvistusta Hawthorne-tutkimuksista. (Hoopes 2012: xxviii.)

Mayon esittämä Hawthorne-tutkimusten ”tieteellinen löydös” oli kaiken lisäksi paljastettu jo paljon aikaisemmin. Jo Taylor ehdotti Yhdysvaltojen kongressin työsuhteiden komission kuulemisessa 1915, että korjatakseen työntekijöiden ja työnantajien välillä vallitsevan konfliktin, molempien osapuolten tulisi muuttaa ajattelutapaansa suhteestaan toisiinsa ja suhteestaan yhteiskuntaan. Tämän *ajatusmaailmallisen vallankumouksen* kautta luokkien välillä vallitseva konflikti ja vastakkainasettelu poistuisi. (Taylor, viitattu U.S. Congress 1916b: 1387.) Taylor osoitti myös jo klassikkoteoksessaan, kuinka työntekijät muodostavat epävirallisia organisaatioita (Cullen 1992: 317, ks. Taylor 1913). Niinpä lähes yhdeksän vuoden tutkimukset Hawthornessa osoittivat sen, jonka Taylor oli tuonut kaikkien tietoisuuteen jo kaksi vuosikymmentä aiemmin: ”Johtajien sijaan tehdasta johtivat todellisuudessa työntekijät..., jotka suunnittelivat varovaisesti, kuinka nopeasti kukin työtehtävä tulisi suorittaa” (mukaillen Taylor 1913: 48–50).

Johtamisajatusten historia osoittaa, että Mary Parker Follett oli sanonut jo ennen Mayoä melko lailla saman sanoman, jota Mayo toisti myöhemmin. Voidaan nähdä, että ihmissuhdekoulukunta olisi voinut henkilöityä myös Follettiin, mutta Mayolla oli jotain, mitä hänellä ei ollut, valtaeliitin tuki ja resurssit. (Hoopes 2012, Stewart 2010: 131.) Toisaalta vuosikymmen ennen Mayon työtä Hawthornessa myös Mary Gilson ja Richard A. Feiss olivat harjoittaneet työntekijöiden neuvontaa ja tutkineet kotiolojen ja tehokkuuden välistä suhdetta (Wrege & Lattanzio 1977: 6).

Oliver Sheldon (2003), joka voidaan nähdä ihmissuhdekoulukunnan merkittäväksi edelläkävijäksi, julisti 1923, että teollisuuden keskeisenä ongelmana on määrittellä oikea tasapaino tuotannon ja tuotannon inhimillisyyden välille. Hän ehdotti, että työntekijät tulisi ottaa mukaan suunnittelemaan työskentely-ympäristöään. Lisäksi johdon ja työntekijöiden välillä tulisi vallita tasa-arvon henki. (Sheldon 2003, Roth 1993: 37.) Yhtä lailla Henry V. Poor oli kauan ennen Mayoa osoittanut tarpeen humanistisen tekijän tunnistamiselle työssä (Wren 1994: 82).

Vaikka käyttäytymistieteen perusta, joka yhdistetään nykymuotoisen henkilöstöhallinnon periaatteisiin ja teorioihin, muotoutui 1910–1930-luvuilla, juontaa sen juuret vielä kauempaa historiasta (Lee 1980: 41–42). Mayon esittämät löydökset olikin löydetty jo lukemattomia kertoja ennen kuin Mayo saapui Hawthorneen (Stewart 2010: 132). Kuten ensimmäisen merkittävän kritiikin Hawthorne-tutkimuksista kirjoittanut sosiologi Mary B. Gilson (1940) muotoili:

Vaikuttaa ilmeiseltä, että vuosien etsimisen sijaan löydöksen olisi pitänyt olla alusta alkaen selvää, jos kirjoittajat olisivat tutustuneet muiden kirjoituksiin ennen tutkimusten aloittamista. (mukaillen Gilson 1940: 98.)

Hawthornen löydösten juuret ovat tosiasiallisesti hyvin kaukana ja ajassa ennen ammattimaisia johtamisteorioita. Jo vuosisata ennen Mayoa mm. brittiläinen utopisti Robert Owen oli löytänyt samaisen Hawthornen viisauden ja yrittänyt jalkauttaa sen tekstiilitehtaillaan 1800-luvun alussa. Henkilöstöhallinnon pioneerinä pidetyn Owenin mukaan onnellinen työntekijä oli hyvä työntekijä. Siinä, missä työntekijät saavuttavat täyttymyksensä saamansa tunnustuksen kautta, jokainen haluaa olla hyödyllinen yhteisen edun edistämiseksi. (Lee 1980: 41, Owen 1948: 8, Stewart 2010: 132, ks. myös Henriksson 2021: 302.) Kuten Owen (1948: 8) kiteytti, ”jos elottomien koneiden kunnossapito voi tuottaa niin hyödyllisiä tuloksia, mitä voidaankaan odottaa, jos kiinnität yhtä paljon huomiota elintärkeimpiin koneisiimme – ihmisiin”. Yhtä lailla 1832 eräs kehrutehtaan omistaja ohjeisti muita omistajia (mukaillen Montgomery, viitattu Brandes 1976: 11):

En epäröi väittää, että kehrutehdasta voida koskaan hallita kannattavammalla ja omistajia tyydyttävämmällä tavalla kuin silloin, kun on olemassa hyvä tunne ja hyvä ymmärrys johtajien ja työntekijöiden välillä.

Owenin ajatukset taas ovat johdettavissa vielä kauemmas ja aina Jean-Jacques Rousseauin ajatuksiin inhimillisemmästä sosiaalisesta sopimuksesta. Vastaavasti Rousseauin ajatukset voidaan leadership-tutkimuksen lähtökohtien tavoin liittää antiikin aikaisiin ajatuksiin. Jo Thucydides puhui Ateenan vapaiden kansalaisten tuottavuuden ja itäisten johtajien ikeessä olevien kansojen tehottomuudesta. Myös Aristoteles puhui paljon itsensä toteuttamisen merkityksestä. (Stewart 2010: 132.)

On nähtävissä, että Mayo seuranneen Maslow'n tarvehierarkkia on vain dynaamisempi versio Aristoteleen esittelemästä tarvehierarkian mallista yli 2000 vuoden takaa. Toisaalta pyrkimykset kouluttaa esihenkilöitä kuuntelemaan alaisiaan tarkkaavaisesti on kirjattu Egyptissä jo 4700 vuotta sitten. (Lee 1980: 41.) Moni voisi myös sanoa, että monet uskonnot itsessään opettavat samat perusasiat, jotka Hawthorne-tutkimukset oletettavasti tieteellisesti todistivat. Yksinkertaisuudessaan ne juontuvat *ihmisyydestä ja eettisestä pohdinnasta*. (Stewart 2010: 132.)

Niinpä jo Mayon edeltäjät olivat ymmärtäneet, ettei johtaminen ole vain joukko tekniikoita ihmisen toiminnan organisoimiseksi, vaan myös joukko normeja, jotka sääntelevät tapoja, miten yksilöt suhtautuvat toisiinsa sekä organisaation sisällä että yhteiskunnassa. Kuten Stewart (2010) esittää, johtaminen perustuu paitsi taitoon ja tekniikkaan (lat. *techne*) myös käyttäytymismalliin ja luonteeseen (lat. *ethos*). Siinä, missä *technen* nähdään tavoittelevan yleisesti tehokkuutta, *ethos* pyrkii synnyttämään luottamusta. Luottamus on perusta, josta tekniikan avulla voidaan saavuttaa tuottavuutta. Johtaminen on siten tekniikkakokonaisuus, jossa yhdistyy sekä *techne* että *ethos*. Jälkimmäinen auttaa parantamaan yksilön luonnetta ja luottamusta ryhmän keskuudessa. Tätä ulottuvuutta kreikkalaiset kutsuivat *etiikkaksi*. Ne ketkä taitavat etiikan, omaavat käytännön viisauden, jota voidaan pitää johtamisen luontaisena päämääränä. (Stewart 2010: 132–133.)

Näin ollen tulkinnoillaan Hawthornesta Mayo liittyi vanhaan perinteeseen, joka on jo kauan ymmärtänyt, että johtamisen perustana on etiikka. Mayon luovien T-huone-tulkintojen keskiössä on ajatus, että työpaikalla vallitseva keskinäinen luottamus on tehokkaan työyhteisön perusta. Mayon kontribuutio tähän perinteeseen oli kuitenkin pelkistää *ethos* puhtaasti *techneksi* – ajatukseksi, että luottamusta olisi teknisesti tuotettavissa. Esitetty Hawthorne-efekti on kuitenkin vain illuusio luottamuksesta. Se huijaa eettistä vaistoa ja saa työntekijät uskomaan, että heitä kohdellaan hyvin, vaikka tosiasiassa heitä käytetään hyväksi. (Stewart 2010: 133.)

Suuri osa Mayon inhimillisten tulkintojen ympärille muodostuneesta organisaatiokäyttäytymisen tieteestä jatkaa mainittua sekaannusta ihmisten käyttäytymisen ja hyvän käytöksen tutkimuksen välillä. Siinä, missä Taylor epäonnistui pyrkimyksessä luoda yleismaailmallinen tehokkuuden tiede, pyrkimys muodostaa yleinen organisaatioiden tiede epäonnistuu tehtävässään siksi, että sen esittämät universaalit periaatteet eivät kuulu osaksi soveltavaa tiedettä. Ei siksi, että ne olisivat väärin, vaan siksi, että niiden voidaan nähdä olevan ennemmin filosofiaa. (Miner 2002: 4, Stewart 2010: 133.) Mayo ei ollut yhteiskuntatieteilijä, vaan hänen ainut koulututkintonsa oli filosofiasta. Mayo pysyi filosofina läpi hänen uransa ajan, vaikka hän esittäytyi virallisesti muissa rooleissa. (Cullen 1992: 320.)

Juuri vaatimus *liittää tieteellisyys filosofisiin kysymyksiin* johtaa johtamisen tieteen perustavanlaatuisiin ongelmiin. Se vahvistaa johtamisajattelun utopistista näkemystä. Stewart (2010) osoittaa, että tämän utopian humanistinen versio näkyy selvästi mm. Mayo seuranneen McGregorin työssä. Hänen Y-teoriansa taustalla on oletus, että työntekijät tekevät työnsä hyvin, jos heillä on vapaus toteuttaa itseään. Teoriassa rationaalisuus ja johdon alainen yhteistyö on johdonmukaisia. Toisin sanoen osana rationaalista omaehtoisuutta itsensä toteuttamisessa työntekijät tekevät yhteistyötä johdon kanssa. Sama oletus johtaa kuitenkin paradoksiin X-teoriassa. Sen mukaan työntekijät eivät toimi yhteistyössä johdon kanssa, koska he toimivat irrationalisesti. He eivät kykene toimimaan oman parhaansa mukaan ilman ulkoista voimaa. Teoriat poissulkevat siten mahdollisuuden, että työntekijä olisi rationaalinen, mutta yhteistyöhaluton johdon kanssa, ja että työntekijän pyrkimys itsensä toteuttamiseksi voi olla tosiasiallisesti ristiriidassa organisaation ja johdon tavoitteisiin. (Stewart 2010: 133–134, vrt. McGregor 1960.)

Pohjimmiltaan ei niin ystävällisiksi osoittautuneet varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssit ovat kuitenkin muuttaneet näkemystämme johtamisesta perustavanlaatuisesti. Kuten Cummings ja muut (2017) esittävät, johtamisen näkökulmasta sen vaikutus on ollut haitallinen. Siinä, missä se edisti yleismaailmallista teoriaa, että inhimillisemmän kiinnostuksen osoittaminen tekee ihmisistä tuottavampia, oli kehityksellinen harppaus taaksepäin. Siitä huolimatta Mayon seuraajat omaksuivat ajatukset ja alkoivat yksinkertaistaa näitä ideoita helppokäyttöisiksi interventiovälineiksi. (Cummings ja muut 2017: 316–317.) Se mitä Mayo lopulta tarjosi, oli uusi työkalu työntekijöiden manipuloinniseksi johtamisen etujen ajamiseksi (Stewart 2010: 135, ks. Baritz 1960, Bramel & Friend 1983).

Vaikka teoria, että välittämisen osoittaminen työntekijöille tekee heistä tuottavampia, teki läpimurron, myöhemmät tutkijat ovat voineet osoittaa, että sen perustassa olleet Hawthorne-tutkimukset olivat monessa suhteessa väärässä. Siinä, missä T-huoneen tuottavuuden kasvu johtui ennemmin rahasta kuin ihmissuhteista, tutkimustulosten ei nähdä eroavan miltei osin Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta. Tässä suhteessa ihmissuhdekoulukunta ei myöskään muuttanut johtamiseen juurtunutta ajatusta kaiken ylitseajavasta tehokkuusperiaatteesta. (Cummings & muut 2017: 328, ks. Muller 2018.)

Vaikka Taylor saattoi pitää työntekijöitä koneen mekaanisina osina ja jopa härkinä, Mayo yksinkertaisti todellisuudessa työntekijöitä vielä pahemmin. Kun Taylor piti kannustinpohjaisilla palkkiojärjestelmillään itsestään selvyytenä, että yksinkertaisillakin työntekijöillä oli kyky tehdä taloudellisesti rationaalisia päätöksiä, Mayon diskurssissa työntekijöiltä puuttui rationaalinen kyky toimia oman etunsa mukaisesti. Mayon johtamisauktoriteetin merkittävin uutuus oli siinä, että

sillä pyrittiin hallitsemaan ihmisten psyykettä. Kun Taylor pelkisti työntekijät kokenemaiseksi lihaksien joukoksi, jotka soveltuivat työskentelemään vain tarkkaan määriteltujen ohjeiden mukaan, Mayo pelkisti työvoiman tunteiden mukaan toimivaksi joukoksi, joka soveltuu työskentelemään vain johdon manipuloinnin ansiosta. (Stewart 2010: 135.) Siinä, missä tieteellisessä liikkeenjohdossa työntekijöille maksettiin ylimääräisistä ponnisteluista, ihmissuhdekoulukunnan näkemyksen mukaan mielekkään työn tekeminen oli itsessään riittävä palkinto.

On kuitenkin loogista, että suurten yritysten maassa yritysjohtajat ottivat Mayon ilosanoman ilomielin vastaan. Mayon havaitsemat manipulointimahdollisuudet huomioitiin nopeasti johtamisen saralla. Mayon tukijat sekä Rockefeller-säätiössä että WEC:ssa näkivät Hawthorne-tutkimuksissa uudenlaisen johtamisen työkalun, joka auttaisi heitä ponnisteluissaan pitämään ammattiyhdistykset loitolla välttämällä niin hallituksen, kuluttajien kuin kapitalistien pyrkimykset heidän monopolinsa hajottamiseksi. (Gillispie 1991: 112, Stewart 2010: 135–136.)

Mayo saavutti suosionsa paljolti sen ansiota, että hänellä oli tarjota Yhdysvaltojen valtaeliitille sen tarvitsemia menetelmiä status quon ylläpitämiseksi. Sen sijaan, että Mayo olisi tosiasiallisesti tarjonnut mitään uutta, hän muotoili vallitsevan ideologian uudelleen utopistisella kieliasulla. (Cullen 1992: 319.) Mayon suosio ei perustunut johtamisen uusiin päämääriin tai ihanteisiin, vaan hänen tarjoamiin uusiin menetelmiin ja keinoihin vahvistaa vallitsevaa prosessia. Mayon mukaan yhteiskuntatieteen tarkoitus ei ollut siten vaihtoehtojen etsiminen vallitsevalle järjestelmälle, vaan pyrkimys vallitsevien käytäntöjen tehostamiseen. (Emt: 320.)

Siinä, missä Yhdysvaltojen eliitti omaksui nopeasti Mayon sanoman, se edesauttoi uuden diskurssin leviämistä läpi maan. Eliitti ymmärsi, että työntekijöiden huomioiminen voisi olla parempi sijoitus kuin se, että näille maksettaisiin enemmän palkkaa. Hawthorne-tutkimukset antoivat *tieteellisen oikeutuksen* hyvinvointikapitalismin strategialle, jonka mukaan WEC oli toiminut jo kauan ennen Mayon saapumista (ks. luku 4.2.1 supra). Seuraavina vuosikymmeninä se omaksuttiin maailmanlaajuisesti. Vaikka työntekijöiden kannalta inhimillisempi johtaminen kuulosti miellyttävältä, se oli huijaus, joka korvasi oleellisen neuvottelun työntekijöiden ja työnantajien välillä kauniilla sanoilla. (Stewart 2010: 135–136.) Tässä suhteessa Mayon legenda ja edelleen *siihen tukeutuva tieteellisyys* tulisi asettaa kyseenalaiseksi. Kuten Zaleznik (1984) toteaa, olisi kaikkien parhaaksi, että Mayon legenda tuhottaisiin kerralla ja pysyvästi. Mayon pyrkimykset mahtaleviin johtopäätöksiin antoivat väärän kuvan tutkimuksen luonteesta sekä havaintojen, todisteiden ja päätelmien välisestä suhteesta. (Zaleznik 1984: 9–10.)

Merkille pantavaa on, että merkittävistä epäkohdista huolimatta Mayon muodostama diskurssi oli kehittyvän liike-elämän johtamisen korkeakouluopetuksen

tuote. Näin on väistämätöntä, että sen keskeisimmät ajatukset ovat juurtuneet osaksi paitsi nykypäivän liiketoiminnan johtamisen teorioita ja käytäntöjä, myös yleismaailmallista johtamisen tiedettä. (Stewart 2010: 136, ks. Khurana 2007.) Tämän osoittaa mm. Gordonin ja Howellin (1959) raportti, jonka mukaan Mayon aloittamat tutkimukset ihmisten käyttäytymisestä koettiin välttämättömiksi liike-elämän johtajien opetuksessa. (Gordon & Howell 1959: 166.)

Institutionaalinen tarve tieteenalalle, joka sopii Mayon luomaan muottiin, selittää sen, miksei yhteiskuntatieteilijät näytä pääsevän eroon Mayon legendasta. Vaikka tutkimuksissa on osoitettu, ettei Hawthorne-tutkimukset pystyneet antamaan syytä T-huoneen naisten motivaatiolle, vielä tänä päivänä viimeaikaiset organisatiokäyttäytymisen ja johtamisen oppikirjat esittävät, että Hawthorne-tutkimukset antoivat tuoreelle ihmissuhdekoulukunnalle sen tarvitseman *tieteellisen uskottavuuden*. (Kreitner & Kinicki 2007: 13, ks. myös Miner 2002: 36, Ivancevich, Konpaskie & Matteson 2005: 13.) Vastaavasti osa tutkijoista käyttää yhä Mayon työn vääristyneitä tuloksia oikeuttamaan – ilmeisen houkuttelevan, mutta todellista tieteellisyyttä vailla olevan – varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin (Stewart 2010: 237). Voidaankin nähdä, ettei varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssia omaksuttu tieteellisesti tarpeellisenä, vaan tarpeesta tieteellisenä.

Myös Donhamin johtamisen ammattimaistamisprojekti perustuu kohtalokkaaseen väärinkäsitykseen ammatin eettisestä perustasta. Kuten Stewart (2010) pohdii, ammatin eettinen integriteetti ei perustu suinkaan tieteeseen tai tekniseen aiheeseen, vaan luottamukseen. Kun lääketiede ei ole ammatti sen tieteellisen tutkimuksen ansiosta, vaan siitä syystä, että sillä on lupavaatimukset, standardisoidut pätevyyskirjat ja menettelytavat, johtamisen ammatilla ei ole mitään näistä piirteistä. Se voi vain kehottaa hyvään käytökseen oletettujen ”tieteellisten” löydösten perusteella. (Stewart 2010: 236, ks. Khurana 2007.)

Donhamin ja Mayon muovaava johtamisen tiede väittää, että Hawthorne-tutkimukset vahvistavat sen tosiseikan, että yhteisen hyvän ja yksityisen edun välillä ei olisi eroa. Sen ansiosta tulevat johtajat pystyivät olemaan luottavaisia, ettei mikään kompleksisessa toimintaympäristössä voisi aiheuttaa ristiriitaa heidän julkisten tehtävien ja oman edun väliselle kompromissille. Vaikka useimmat johtajat ovat hyviä ihmisiä, on naivia kuvitella, että he käyttäytyisivät hyvin pelkästään sen takia, että korkeakouluissa sanotaan, että heidän tulee toimia ammattimaisesti. (Stewart 2010: 138, ks. Khurana, Nohria & Penrice 2005, Khurana 2007.)

Jokainen, jolla on johtamiskokemusta, voi varmasti vahvistaa Mayon käsityksen, että pohjimmiltaan johtamisessa on kyse ihmisistä. Avain hyväksi johtajaksi tulemiseen ei kuitenkaan ole ihmissuhteiden tutkimisessa vaan siinä, että tulee paremmaksi ihmiseksi. (mukaillen Stewart 2010: 138.)

9 LOPPUTARKASTELU

Saatoimme ajatella valtavirran johtamiskirjallisuuden perusteella, että ihmissuhdekoulukunta pelasti johtamisen tyrannimaiselta taylorismilta osoittaen, että työntekijöitä tuli kohdella koneen jatkeen sijaan yksilöinä, joilla on inhimilliset tarpeet. Nyt ajattelemme, että valtavirran johtamiskirjallisuus on merkittävällä tavalla epäonnistunut huomioimaan varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin muodostumiseen, leviämiseen ja omaksumiseen liittyvän laaja-alaisen ja monimutkaisen kokonaisuuden. Toisaalta olemme edelleen sitä mieltä, että varhaisen ihmissuhdekoulukunnan kontribuutio sekä johtamiselle että yhteiskuntatieteille on ollut merkittävä ja kauaskantoinen. Se luo merkittävän ristiriidan.

Tässä tutkimuksessa on pyritty yksiselitteisen totuuden määrittämisen sijaan paitsi esittämään tiedon ja totuuksiksi miellettyjen asioiden sosiaalinen rakentuminen, myös denaturalisoimaan johtamiskursseihin vakiintuneita – itsestään selvinäkin pidettyjä – käsityksiä. Niin Hawthorne-tutkimukset, Elton Mayon työ kuin varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssi tulee siksi ymmärtää erityisessä historiallisessa, poliittisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Konteksti luo siten historiallisen yhteyden sille, kuinka ihmissuhdekoulukunnan diskurssi muodostui ja kuinka sitä levitettiin ja hyödynnettiin.

Kaiken tieteellisen tiedon tavoin myös varhaisen ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksista kumpuava tieto on tuotettu erityisessä sosiaalisessa, ideologisessa ja institutionaalisessa kontekstissa, joka heijastuu tutkijoiden esittämiin tieteellisiin väitteisiin (Gillispie 1991: 4). Tiede on pohjimmiltaan sosiaalista toimintaa, jossa tiedon ei voida koskaan sanoa pohjautuvan vain empiiriseen dataan (Emt: 6), saati täysin objektiiviseen tulkintaan.

Hawthorne-tutkimuksiin osallistuneiden tahojen, akateemikkojen, yrityksen tutkijoiden, työntekijöiden, johtajien ja hyväntekeväisyysäätiön edustajien erilaiset sosiaaliset intressit muokkasivat tutkimustulosten tulkintoja ja mielipiteitä tulosten käytännön seurauksista. Sen jälkeen, kun Hawthorne-tutkimusten materiaali siirtyi Harvardin arkistoihin, siitä muodostui Mayon ihmissuhderyhmän käsitteilyssä yhtenäinen ja looginen diskurssi, joka muodosti ihmissuhdekoulukunnalle tieteellisen perustan. Vaikka varhaisen ihmissuhdekoulukunnan sanoma oli syntynyt jo ennen Hawthorne-tutkimuksia, ne sinetöivät lopulta sen merkityksen.

Sosiaaliset intressit, instituutiot ja ideologiat muokkasivat ja ohjasivat paitsi tutkijoiden tutkimuskohteita, myös käytettyjä tekniikoita ja teorioita. Sosiaalinen vuorovaikutus taas määritteli sen, kenellä tutkijoista oli valtuudet hyväksyä tai hylätä tieteellisiä väitteitä. Hawthorne-tutkimuksen eriävistä tulkinnoista juuri Mayon tulkinta omaksuttiin ja hyväksyttiin eri tahojen keskuudessa oikeaksi tiedoksi.

Huomio kiinnittyy siihen, kuinka tutkimusten epävarma ja monimutkainen tutkimusdata, hatarat tutkimushypoteesit ja ristiriitaiset tulkinnot muutettiin luotettavaksi yhteiskuntatieteellisen tiedon kokonaisuudeksi, joka tarjosi perustan useille tieteenaloille sekä johtamis- ja organisaatiokäytännöille (Gillispie 1991: 5–6).

9.1 Keskeiset tulokset ja analyysi

Tutkimuksen keskeisten tulosten jäsentämiseksi ja selkeyttämiseksi tutkimusilmiötä on tarkoituksenmukaista tarkastella päätutkimuskysymyksen mukaisesti varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin eri prosessien – taustan, muodostumisen, levittämisen, omaksumisen ja kontribuution – kautta. Ne ovat olleet pitkiä ja päällekkäisiä prosesseja, joissa on ollut vahvasti läsnä diskursiivisen vallankäytön elementit (ks. luku 2.3.2.2 supra). Mayon ura ja Hawthorne-tutkimukset punoutuvat tiiviisti ihmissuhdekoulukunnan diskurssin muodostumiseen, levittämiseen, omaksumiseen ja kontribuutioon. Niiden tarkastelu tarjoaa tutkimukselle näkökulman, joka kertoo diskurssin, joka poikkeaa merkittävästi valtavirran johtamisen oppihistoriassa kerrotusta totuudesta. Mayon polun seuraaminen johtamisguruksi sekä taustoittaa että viitoittaa tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Tässä suhteessa tutkimuksen neljä alatutkimuskysymystä toimivat tutkimuksen osatavoitteina, jotka mahdollistavat päätutkimuskysymykseen vastaamisen.

9.1.1 Tausta – Elton Mayon tie johtamisguruksi

Ensimmäinen vastattava alatutkimuskysymys on, miten Mayon ajatukset ovat muodostuneet ja kehittyneet hänen uransa aikana. Yhtä tärkeää on tunnistaa toisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti taustalla vaikuttavat ilmiöt ja sosiaaliset verkostot, jotka ovat vaikuttaneet merkittävin tavoin varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssiin. Ne mahdollistivat niin ikään varsin tuntemattoman australialaisen filosofin tien johtamisguruksi Yhdysvalloissa.

Mayon ajatusten perusta vakiintui jo hyvin varhain. Mayo yhdisti omat kokemuksansa yksinäisyydestä, sopeutumattomuudesta ja sosiaalisesta eristäytyneisyydestä Etelä-Australiassa vallinneeseen levottomuuteen 1900-luvun alkuvuosina. Mayon nuoruusvuosina yhteiskunnassa tapahtuneet taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset muutokset muuttivat kauaskantoisesti hänen asenteitaan työvoimaa, demokratiaa ja politiikkoja kohtaan.

Mayon näkemyksiin juurtui jo varhain aikakaudella vallinneet uuden psykologian ja sosiaaliantropologian ajatukset, jotka vaikuttivat ratkaisevasti Mayon omaksumaan psykologiseen lähestymistapaan yhteiskunnan ja teollisuuden ongelmiin.

Vaikkei Mayo itse ollut suinkaan aikakautensa suuri ajattelija, hän oli suurten ajattelijoiden lukija. Hänen sanomansa vetovoima oli siinä, miten hän siirsi muilta lainaamansa sanoman joustavasti eri konteksteihin. Tässä oli toisaalta myös sen ongelma, eikä Mayon muilta omaksumat ajatukset pystyneet välttämättä selittämään tilanteita konteksteissa, joihin niitä ei ollut tarkoitettu.

Mayon ajatuksiin vaikutti merkittävästi myös hänen kliininen hoitotyönsä mielen-terveyspotilaiden kanssa, sekä hänen kokemuksensa työväen mielenmaisemasta. Mayon kliiniset tapaukset ilmensivät paitsi hänen omia kokemuksiaan, myös hänen omaksumiensa ajatusten soveltamista teollisen yhteiskunnan työntekijöihin. Tärkeä osa Mayon sanomaa oli hänen esimerkkinsä teollisuuden työntekijöistä, heidän ongelmistaan sekä niiden poikkeavista ratkaisuksista ja syistä.

Mayon sanoman keskiössä on jo varhain muodostunut käsitys teollisuusyhteiskunnan epäkohdista sekä haikailu entisaikojen sosiaaliseen yhteisöllisyyteen, jossa työ antoi ihmisille sosiaalista täyttymystä. Nopean teollistumisen aiheuttama yhteiskunnallinen muutos oli romuttanut yksilöiden tärkeän sosiaalisen siteen, mikä johti ihmisten irrationaaliseen käyttäytymiseen ja väistämättömään demokratian hajoamiseen. Mayo peilasi vallinnutta aikaa keskiaikaisiin ja primitiivisiin yhteiskuntiin, jossa jokainen tiesi paikkansa ja toimi spontaanissa yhteistyössä sosiaalisen kokonaisuuden hyväksi.

Siinä, missä eritoten kommunistisen vallankumouksen aito pelko puhutteli Mayon tulevia tukijoita Yhdysvalloissa, hänen sanomansa tarjosi heille keinoja hallita työvoiman levottomuutta. Sen sijaan, että teollisuuden levottomuudet olisivat johtuneet huonoista työoloista tai matalista palkoista, Mayo esitti, että niiden syyt olivat psykopatologisia. Yhteiskunnan vallinnut tila oli seurausta teollisen muutoksen aikaansaamasta sosiaalisesta pirstaloitumisesta. Poliitikkojen sijaan vain harvat ja tieteellisesti koulutetut liike-elämän johtajat ja yhteiskuntatieteilijät kykenisivät johtamaan yhteiskunnan *sosiaalista yhteistyötä*. (Mayo 1919a.)

Koska Mayon mukaan ongelmien ydin oli poliittisten ongelmien sijaan teollisuudessa ja sen työpaikoissa, ongelmaa tuli lähestyä työntekijöiden kokonaistilanteen ymmärtämisen kautta. Mayon sanomassa työntekijät nähtiin neurooseista kärsivinä potilaina, jotka eivät kyenneet ajattelemaan rationaalisesti. Kliininen hoitotyö antoi hänen työlleen paitsi sen tyypillisen ominaispiirteen, myös kokoelman tapauksia, joiden avulla hän pystyi havainnollistamaan teoriaansa työntekijöiden psykopatologiasta. (Cullen 1992, Hoopes 2012, Stewart 2010, Trahair 1984.)

Turhautuneena ajatustensa vähäiseen huomioon, Mayo lähti Yhdysvaltoihin. Tuntemattoman Mayon pyrkimykset johtivat Yhdysvalloissa lähes välittömään menestykseen ja hänen sanomansa otettiin ilomielin vastaan sekä nuorten

akateemikkojen että edistysmielisten liike-elämän johtajien keskuudessa. Tässä tapahtumaketjussa olennaista oli yhteiskuntatieteiden vallinnut tila ja sen suhde Yhdysvaltojen eliittiin. (Cullen 1992, Gillispie 1991.)

Mayon menestyksen Yhdysvalloissa mahdollisti ennen kaikkea erityinen verkosto, johon sekä myöhemmät Hawthorne-tutkimukset että Mayo sulautuivat. Verkosto sai voimansa siitä, että se yhdisti akateemisen maailman ja yritysmaailman intressit. Tämän verkoston kautta Mayo pääsi työsuhteita hallitsevien yritysjohtajien sisäpiiriin sekä osallistumaan lopulta Hawthorne-tutkimuksiin. Lisäksi sen ansiosta Mayo sai pysyvän akateemisen aseman Harvardissa (HBS), mikä antoi Mayolle mahdollisuuden kehittää ja levittää ajatuksiaan. (Gillispie 1991, Hoopes 2012.)

Mayon menestys Yhdysvalloissa perustui osaltaan käsitykseen, että hän olisi ollut paitsi lääkäri, myös psykologian ja fysiologian professori. Tämän myötävaikutuksella Mayo pääsi esittelemään ajatuksiaan kansalliselle tutkimusneuvostolle (NRC:lle) ja Yhdysvaltojen liike-elämän eliitille. Mayo vakuutti kuuntelijansa, jotka innostuivat mahdollisuudesta kontrolloida työvoiman levottomuutta ja jatkuvia lakkoja. Mayon varsinaiseksi lottovoitoksi näillä tapaamisilla osoittautui hänen solmimansa suhteet tutkimusta rahoittaviin tahoihin – ja erityisesti Beardsley Rumliin. Rockefellerin hyväntekeväisyysäätiön johtajana toiminut Ruml oli ohjannut säätiön resurssit vuosikymmeniksi eteenpäin yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kehittämiseen. Tämä oli säätiöltä merkittävä strateginen muutos, joka takasi lopulta koko Mayon akateemisen uran rahoituksen.

Vaikka Mayo saavutti pian akateemisen pestin, takuuta työn jatkuvuudesta ei ollut, ellei Mayo pystyisi osoittamaan psykologisten ideoidensa käytännön arvoa. Rahoituksen rakenne sekä Mayon ylläpitämät virheelliset käsitykset lisäsivät hänelle paineita saavuttaa nopeasti esitettäviä tuloksia, jotka miellyttäisivät myös hänen suojelijoitaan ja rahoittajiaan. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Trahair 1984.)

Continental Millsin tutkimustulosten pohjalta Mayo muodosti mallin työvoiman vaihtuvuudesta, joka yhdisti väsymyksen fysiologiset tutkimukset hänen mielenkiintonsa kohteeseen – teolliseen psykopatologiaan (Gillispie 1991). Vaikkei tutkimukset antaneet tieteellistä näyttöä Mayon muodostamalle teorialle, myöhempien tutkimusten kannalta niissä on kolme huomioitavaa seikkaa. Ensiksi, Continental Millsin tutkimukset osoittivat, kuinka Mayo rakensi hyvin kyseenalaisista tuloksista suuria ja viehättäviä väitteitä tukemaan jo muodostamaansa teoriaa ja mielenkiintonsa kohteita. Toiseksi, ne korostivat Mayon pyrkimyksiä löytää fysiologisia todisteita väsymyksen ja pakkomielteisten ajatusten suhteesta tuottavuuteen ja työvoiman vaihtuvuuteen. Kolmanneksi, näiden tutkimusten voidaan nähdä ilmentävän Mayon pyrkimyksiä tuottaa rahoittajiaan ja tutkijoitaan miellyttäviä tutkimustuloksia. (Cullen 1992, Hoopes 2012, Trahair 1984, Stewart 2010.)

Mayon muotoilema sanoma antoi kaivattua sisältöä myös liiketoiminnan johtamisen sekä johtamisen tieteenalan opetukseen (Stewart 2010, Khurana 2008). Harvardin Business Schoolista tuli yksi keskeinen instituutio Mayon taustalla vaikuttaneeseen erityiseen verkostoon. Keskeinen henkilö Harvardin kauppakorkeakoulun liike-elämän johtamisen kehittämisessä oli vuodesta 1919 koulun dekaanina toiminut Wallace Donham, joka turvasi Rumlin ohella Mayon aseman Harvardissa. Donham uskoi, että Mayon yhteiskuntatieteellinen tutkimus auttaisi muuttamaan liiketoiminnan johtamisen *tieteeseen perustuvaksi ammatiksi*. (Gillispie 1991, Khurana 2008, Stewart 2010.)

Donham näki Mayon ehdotuksissa ohjelman, joka voisi palauttaa liiketalouden johtamisen koulutukselle sen menettämän *uskottavuuden ja oikeutuksen*. Donham katsoi, että Mayon avulla Harvard voisi nousta tavanomaisesta yliopistosta korkeatasoiseksi sosiaalisesti vastuullisten johtajien opinahjoksi. Juuri tässä kontekstissa Elton Mayo ja tulevat Hawthorne-tutkimukset olivat tärkeässä asemassa osana Donhamin agenda. Palkkaamalla Mayon Harvardiin, Donham varmistui Rockefellerin säätiön taloudellisen tuen agendalleen. (Bulmer 1982, Cullen 1992, Hoopes 2012, Khurana 2007, O'Connor 1999, Stewart 2010, Trahair 1984.)

Rockefellerin hyväntekeväisyys-säätiöltä saamansa lisätuen mahdollistamana HBS aloitti teollisuuspsykologian tutkimusohjelman huhtikuussa vuonna 1927. Näin Harvardin ihmisbiologian tutkimusohjelma pantiin liikkeelle suurin odotuksin. (Bulmer 1982, Cullen 1992, Hoopes 2012, Gillispie 1991, O'Connor 1999, Stewart 2010, Trahair 1984.) Seuranneen kahdenkymmenen vuoden aikana Mayo kanavoi yli 1,5 miljoona dollaria Rockefeller-säätiöltä saatua rahaa sekä itselleen että tutkimusprojekteilleen. Rockefeller-säätiön taloudellinen tuki antoi Mayolle huomattavaa vaikutusvaltaa. Hän pystyi palkkaamaan teollisten ongelmien tutkimusryhmäänsä lahjakkaita tutkijoita, jotka tulivat pian tunnetuksi Harvardin ihmissuhderyhmänä. Mayo loi ympärilleen ryhmän, johon kuuluneista opiskelijoista tuli myöhemmin yhteiskuntatieteiden merkittävimpiä henkilöitä. Tämän ihmissuhderyhmän kirjoittamat julkaisut paransivat voimakkaasti myös HBS:n mainetta. (Hoopes 2012, Roethlisberger 1977, Trahair 1984.)

Mayolla oli kuitenkin jatkuvia paineita saada tuloksia tutkimuksestaan, joka oli yhä alkutekijöissä. Hänellä oli vain suuri teoreettinen punoelma ilman dataa, joka osoittaisi sen oikeaksi. Harvardin ja Rockefellerien yhteyksien kautta Mayolle oli poikinut kutsu puhumaan New Yorkiin erityiselle hyvä veli -kerholle, joka koostui merkittävistä liike-elämän johtajista. Sen ansiosta Mayo sai yhteydenoton yleisössä olleelta WEC:n henkilöstöjohtajalta, joka pyysi kirjeessä Mayolta kommentteja Hawthornen testihuoneessa tehtyihin tutkimuksiin. Näin vuoden 1928 keväällä Mayo sai ensimmäistä kertaa kuulla suuresta yhteiskuntatieteellisestä

tutkimusprojektista, joka oli ajautunut vaikeuksiin tuottaen selittämättömiä tutkimustuloksia. (Gillispie 1991, Trahair 1984.) Mayo innostui Hawthornen tutkimusprojektista. Siinä, missä Mayolla oli teoria, joka kaipasi kipeästi tutkimustuloksia tuekseen, Hawthorne osoittautui pian tutkimustulosten löydökseksi, joka tarvitsi kipeästi teoriaa. Näin *tutkija ja hänen tutkimuksensa* löysivät toisensa, mikä johti keskinäiseen ja kestäväan maineeseen. (Cullen 1992, Stewart 2010.)

Vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että Mayon ajatukset olivat muotoutuneet jo varsin varhaisessa vaiheessa häneen uraansa. Ne eivät kuitenkaan saaneet juuri huomiota ennen kuin 1920-luvun Yhdysvalloissa, jossa maan liike-elämän eliitti näki niissä mahdollisuuden paitsi työvoiman levottomuuksien myös aikakauden kauhukuvien torjumiseksi. Tämän eliitin ansiosta Elton Mayo pääsi osaksi sosiaalista verkostoa, jolla oli sekä tahtoa että kykyä saada aikaan haluttuja muutoksia.

9.1.2 Muodostuminen – Hawthorne-tutkimukset

Hawthorne-tutkimusten taustan ymmärtäminen antaa suurelta osin vastauksen siihen, miksi tutkimukset lopulta toistivat Mayon sanomaa. Tutkimukset toteutettiin ja suunniteltiin alun alkaen Western Electric -yhtiössä (WEC), joka oli keskeinen osa Bell-konsernia. Tämä oli tunnettu paitsi monopoliasemastaan, myös siitä, että se tarjosi työntekijöilleen avokätisiä etuuksia. Kyse oli kuitenkin yrityksen tavoitteesta pysyä vapaana ammattiliitoista. Johto uskoi, että liittovaltio sallisi sen monopoliaseman, jos se hyödyttäisi myös sen työntekijöitä. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Stewart 2010, Trahair 1984.)

Bell-konsernissa arvostettiin myös ajatusta työn tieteestä. WEC:lle oli osoitettu vastuu tuotantomenetelmien tutkimus- ja kehitystyöstä, jota sen emoyhtiön toiminnan dramaattinen kasvu ja kiristynyt kilpailutilanne korostivat. Pienetkin parannukset yksilöllisessä tuottavuudessa saattoivat johtaa merkittäviin säästöihin. Kun henkilöstökäytäntöjen kehittämisen havaittiin voivan parantaa tuottavuutta, myös WEC:n johdon kiinnostus kohdistui henkilöstötutkimukseen ja -hallintaan. (Brock 1981, Gillispie 1991, Hoopes 2012, Stewart 2010.)

Tutkimukset Hawthornessa alkoivat jo vuonna 1924 aloitetuilla valaisutesteillä. Valaisutestien taustalla vaikutti kamppailu markkinaosuudesta, monopoliasemasta ja taloudellisesta hyödystä. Sähkö- ja kaasuvalaisuyritysten kilpailu loi perustan valaisututkimuksille, joiden lähtökohtana olivat uskomukset valaistuksen voimakkuuden ja tuottavuuden välisestä suhteesta. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Noble 1977, Schwartzman 2011, Wrege 1961.)

Alun perin General Electric (GE) ehdotti Kansalliselle tutkimusneuvostolle (NRC) laajoja tutkimuksia korkean intensiteetin valaistuksen suhteesta tuotantoon. Var-
mistaakseen valaisututkimusten aloittamisen GE oli onnistunut turvaamaan hal-
litsevan aseman NRC:ssä. (Wrege 1961.) Näin ollen jo ennen tutkimusten aloitta-
mista niiden tulosta pidettiin ennalta tiedossa olevana tosiasia, joka tarvitsi vain
tutkimushankkeen vaiheet (Stoll 1957, viitattu Wrege 1961: 406). Tämä selvisi pian
myös valaistuskomiteaan kuuluneille WEC:n edustajille, Pennockille ja Stollille.

Tutkijoiden odotuksista huolimatta kaikkien valaisutestien tulokset olivat häm-
mentäviä, eivätkä ne tukeneet vakiintuneita väitteitä kirkkaamman valaisun hyö-
dyistä. Sen sijaan tuottavuus kasvoi epätasaisesti koko tutkimusten ajan valaistus-
tasojen muutoksista huolimatta. Kokeiden suorittajat päätyivät johtopäätökseen,
että muilla tekijöillä, kuten valvonnan muutoksella, palkkausperusteilla ja kokeel-
lisella protokollalla itsessään, oli suurempi vaikutus tuloksiin kuin valaisun muu-
toksilla. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Hoopes 2012, Snow 1927, Stewart 2010.)

Valaisututkimuksien odottamaton kehitys oli lopullinen linkki tapahtumaketjussa,
joka johti kuuluisiin T-huoneen tutkimuksiin. Vaikka tulokset olivat pettymys
sähkö- ja valaisuyhtiöille, WEC:n johdossa tuloksista innostuttiin. Tutkimusoh-
jelma ottikin uuden suunnan jo ennen varsinaisten valaisukokeiden päättymistä.
(Gillispie 1991, Stewart 2010, Wrege 1961.) Pennock oli vakuuttunut jo varsin var-
hain, että tuotannon kasvu oli ollut johtamisen ansiota. Näin ollen sekä Stoll että
Pennock näkivät kokeiden perusteella, että henkilöstöjohtamisen ja valvonnan tai-
dot voitaisiin asettaa tulevaisuuden tutkimuksissa muuttujiksi ja altistaa ne tieteellisille
analyysille ja kokeille. (Gillispie 1991, Wrege 1961.) Merkittävin muuttuja tule-
vissa tutkimuksessa oli kuitenkin se, että niihin liittyi Harvardin yliopisto.

Hawthorne-tutkimukset 1927–1932

Päättäneiden valaisututkimuksien lähtökohdista WEC:n tutkijat aloittivat releiden
koonpanohuoneessa kokeelliset testijaksot, jotka aloittivat varsinaisina Hawt-
horne-tutkimuksina tunnettujen tutkimusohjelmien sarjan. Vuoden 1927 huhti-
kuusta seuraavan viiden vuoden ajan viiden naisen työskentelyolosuhteita muu-
tettiin testiprotokollan mukaisesti ja tutkijat pitivät yksityiskohtaista kirjaa kai-
kista T-huoneen tapahtumista, kuten naisten tuotantoluvuista ja keskusteluista.
(Rairdon 2008, Roethlisberger & Dickson 1939, Schwartzman 2011, Trahair 1984.)
Tutkimusten pyrkimyksenä ei alun alkaen ollut kasvattaa ymmärrystä työnteki-
jöistä. Sen sijaan tutkimustavoitetta lähestyttiin johtamisen näkökulmasta ja tuot-
tavuuden lisäämiseksi. Lisäksi kiinnostus työntekijöiden asenteisiin liittyi ainoas-
taan henkilöstöjohtajien intresseihin kouluttaa yhteistyöhaluista työvoimaa ja ra-
joittaa ammattiyhdistystoimintaa. (Gillispie 1991, Wrege 1961.)

Hawthorne-tutkimusten yhdistymisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssiin mahdollisti ennen kaikkea T-huoneen odottamattomat tutkimustulokset. Naisten tuottavuus oli lähtenyt nousemaan heti ensimmäisestä testijaksosta alkaen ja nousu jatkui testijaksosta toiseen. (Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939, Whitehead 1938.) Kohonneen tuottavuuden täytyi johtua kokeellisten muuttujien sijaan psykologisista tai sosiaalisista tekijöistä. Tämä virallinen kertomus on omaksuttu kauaskantoisesti valtavirran oppikirjoihin. (Lee 1980.) Hawthornen tutkijat olivat kuitenkin epävarmoja johtopäätöksistään. Vaikka T-huoneen tapahtumat ovat hyvin mielenkiintoisia, niiden tosiasiallinen arvo ei ole niiden sisällössä, vaan tapahtumille annetuissa tulkinnoissa ja niistä muodostetuissa representaatioissa. Uskomus tutkimusten virallisiin kertomuksiin ja tulkintoihin on johtanut valtavirran tutkimusta ja käsityksiä harhaan monen vuosikymmenien ajan.

Mayon ensimmäiset yritykset Hawthornessa eivät johtaneet menestykseen. Kesti aikansa ennen kuin Mayo ymmärsi, että hän oli löytänyt tarvitsemansa teollisen tutkimuskohteen ja että tulosten tulkinta oli hänen tehtävänsä (Stewart 2010). Sen myötä Mayo aloitti onnistuneen kampanjan saadakseen Donhamin, Harvardin tutkimusryhmän, Rumlin ja Rockefellerin kiinnostumaan osallistumisesta Hawthorne-tutkimuksiin (Cullen 1992, Gillispie 1991). Tällä oli käänteentekevä muutos.

Mayon ohjauksessa WEC:n johtajien tuska tulosten monitulkinnallisuudesta ja selkeiden johtopäätösten puuttumisesta helpottui. Mayo antoi johtajien ymmärtää, että vaikkei todisteita hänen tulkinnoilleen ollut vielä löytynyt, ne ilmestyisivät myöhemmin. (Gillispie 1991, Hoopes 2012.) Uusista T-huoneen testijaksoista huolimatta Hawthorne-tutkimusten suurin löydös ilmaantui testijaksosta 12, jonka kerrottiin myöhemmissä virallisissa selonteoissa muuttaneen radikaalisti tutkijoiden ajatuksia (ks. Roethlisberger 1941). Valtavirtaan omaksutun kertomuksen mukaan testijakson merkittävä valaistuminen johdatti Mayon päätelmään, että T-huoneen *lempeämpi valvonta* oli antanut työntekijöille mahdollisuuden voittaa teollisuuden aiheuttaman anomian, mikä muodosti heistä organisen ryhmän, joka työskenteli pakon sijaan omasta halusta (Mayo 1933).

Niinpä tutkijat päättelivät, että muutokset työntekijöiden sosiaalisissa suhteissa ja asenteissa olivat tärkeämpiä kuin muutokset työskentelyolosuhteissa. Tulosten nähtiin siten osoittaneen, että ystävällisemmällä johtamismenetelmällä oli merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja tuottavuuteen. (Gillispie 1991, Hoopes 2012.) Näiden tulkintojen pohjalta virallisissa kertomuksissa muodostettiin yksiselitteinen syy tuottavuuden nousulle. Tutkimustallenteissa ei kuitenkaan ole todisteita testijakson 12 aikaansaamasta suuresta valaistumisesta.

Mayon tulkinta, että oikeanlaisesta ja lempeämmästä valvonnasta on suurempi hyöty kuin intensiivisestä ja perinteisestä valvonnasta, otettiin ilomielin vastaan

WEC:n johdossa. Mayon ajatukset alkoivat pian näkyä Hawthornessa, kun koulutusohjelman avulla uusi visio johtamisen roolista pyrittiin juurruttamaan johtajiin ja esihenkilöihin. Lisäksi Mayon roolista muotoutui yhä tärkeämpi, kun Hawthorne-tutkimuksia päätettiin laajentaa haastatteluohjelmaan, joka kattaisi kaikki tehtaan työntekijät. (Cullen 1992, Hoopes 2012, Gillispie 1991, Trahair 1984.) Mayo johdatti aloitetun haastatteluohjelman pian uuteen suuntaan, joka palveli nimenomaisesti Mayon ajamia intressejä. Mayo näki, että haastatteluohjelman tarkoitus oli terapeutin ja että tärkeintä haastatteluissa oli antaa työntekijöille mahdollisuus emotionaaliseen vapautumiseen.

Rockefeller-säätiön rahoituksen turvin Mayo pystyi asettamaan Hawthorneen kollegoitaan, joiden tehtävänä oli paitsi vahvistaa Mayon vaikutusvaltaa haastatteluohjelmassa, myös varmistaa sen psykopatologisten elementtien omaksuminen. Toisaalta säätiön tuki mahdollisti myös haastatteluohjelman kasvamisen. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Rairdon 2008, Trahair 1984.) Hawthornen haastatteluohjelma alkoi tuottaa pian juuri sellaista dataa, jota Mayo odotti löytävänsä.

Haastatteluohjelman tärkein löydös Mayolle oli työryhmien sisäiset sosiaaliset ryhmät ja niiden merkityksen ymmärtäminen. Tämä todisti Mayolle, että korkeamman palkan sijaan työntekijöille oli tärkeämpää saada työskennellä omassa erityisessä ryhmässään ja ettei mikään rahamäärä tai takuu työn jatkuvuudesta voinut korvata työn tarjoamaa sosiaalista täyttymystä. (ks. Mayo 1949.)

Kun haastatteluohjelma päättyi, se julistettiin WEC:n johdossa menestykseksi ja Mayon analyysiin perustuva lähestymistapa omaksuttiin pian johtajien koulutusohjelmaan. Vaikka Hawthornen tutkijat eivät olleet varmoja, mitä tulokset olivat osoittaneet, myös heidät suostuteltiin hyväksymään Mayon tulkinnot. (Gillispie 1991, Rairdon 2008.)

Mayon tulkinnot T-huoneen ja haastatteluohjelman tuloksista vakiintuivat jo varsin varhain. Mayon analyysin mukaan T-huoneen tuottavuuden ilmiömäinen nousu oli syntynyt työntekijöiden rennosta jutustelusta kokeen valvojien kanssa, mikä oli saanut aikaan paitsi jatkuvan keskustelun ilmiön myös naisten emotionaalisen vapautumisen. T-huoneessa omaksuttu terapeutin johtamistyyli oli sitten luonut positiivisen ryhmähengen, joka vaikutti positiivisesti tuottavuuteen. Vastaava tuottavuus kuin T-huoneessa voitaisiin taata kaikkialla, jos jokainen esihenkilö olisi työntekijöiden kokonaistilanteen analyysiin kykenevä terapeutti. (Gillispie 1991, Hoopes 2012, ks. Mayo 1929, 1931b, 1933.)

Mayo näki vakaumuksellisesti, kuinka niin T-huoneen tutkimukset, kliiniset tapaukset kuin haastattelu- ja esihenkilökoulutusohjelma todistivat psykopatologian lähestymistavan riemukulkua teollisuuden työsuhteissa. T-huoneen tavoin

juuri työntekijöiden terapeuttinen johtamistyyli voisi mahdollistaa ennennäkemättömän yhteistyön aikakauden luomalla uudenlaisen teollisen ympäristön, jossa jokainen ihminen ymmärsi jälleen oman sosiaalisen merkityksensä. Työntekijöiden yhteistyövalmiuksien palauttaminen oli taas uusien hallinnollisten johtajien tärkein tehtävä. (Mayo 1933: 71–74, 166–167.)

T-huoneen kokemukset osoittivat siten varhaisen ihmissuhdekoulukunnan johtamisfilosofian keskeiset periaatteet (Stewart 2010):

1. onnellinen työntekijä on hyvä työntekijä
2. tie onnellisuuteen kulkee työntekijän psykologisen ja sosiaalisen tyydytyksen kautta aineellisen tarpeiden sijaan
3. organisaation epävirallinen ja ns. inhimillinen puoli on merkittävämpi kuin organisaation muodollinen hierarkia.

Vaikka kaunis tarina T-huoneen elämästä korosti tärkeitä näkemyksiä ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, T-huoneen todellisuus poikkesi siitä kuitenkin hyvin paljon. Mayon tulkinta perustui ristiriitaisten todisteiden valikoivaan ja subjektiiviseen tulkintaan. Mayon keinona oli sivuuttaa kaikki vaihtoehtoiset selitykset, jotka eivät tukeneet hänen luomaansa tulkintaa ja diskurssia. T-huoneen tulkintojen ohella tämän osoittaa myös Hawthorne-tutkimusten muut laajennukset, jotka tuottivat Mayon kannalta ongelmallisia tuloksia.

Näin ollen Mayon oli helppo hylätä myös haastatteluohjelman data. Vaikka haastatteluissa nousi jatkuvasti esille epäkohtia mm. johtamisesta ja palkkauksesta, Mayon mukaan työntekijöillä ei ollut kykyä havainnoida, saati ymmärtää, omia työskentelyolosuhteitaan (Mayo 1945: 78).

Erityisiä haasteita Mayolle koitui hänen pitkien poissaolojensa aikana toteutetuista kontrolliryhmätesteistä. Ne osoittivat toteen Mayon kannalta epäedullisen johtopäätöksen, ettei työntekijöille tärkeintä ollut T-huoneen erityinen ilmapiiri, vaan raha. Mayo onnistui kuitenkin kääntämään silmin nähden haitalliset tutkimustulokset edukseen. Mayon (1933) kertomuksissa kiilteenjakajien parissa tehdyt tutkimukset tukivat lopulta pääosin T-huoneen tulkintaa lempeämmän johtamisen vaikutuksista (Mayo 1933: 81). Vastaavasti toisen reletestihuoneen epäedulliset tulokset onnistuivat paljastamaan vain vielä monimutkaisemman sosiaalisen tilanteen kuin T-huoneessa (Roethlisberger & Dickson 1939).

Mayon pitkät poissaolot näyttivät maksavan hänelle koko tutkimusten hallinnan, kun hänen tietämättään myös Dickson oli aloittanut uudet tutkimukset kosketinkentän johdottamisen testihuoneessa (eng. bank wiring test room). Niiden havainnot olivat ristiriidassa lähes kaikkeen, mitä Mayo oli lausunut.

Dicksonin alkuperäistä raporttia ei lähetetty eteenpäin, ja tieto siitä pysyi ainoastaan Hawthornessa. Pian Mayon vahvassa myötävaikutuksessa myös Dickson päätyi ajatukseen, että työntekijät pidättäytyivät ponnisteluista juuri ryhmän sisäisten sosiaalisten tekijöiden takia (ks. Roethlisberger & Dickson 1939: 548). Mayon johdatussa Dickson kirjoitti täydentävän raportin, jossa painopiste siirtyi työpaikan epävirallisen organisaation suuremmasta merkityksestä jälleen yksittäiseen työntekijään. (Gillispie 1991, Rairdon 2008, Trahair 1984.)

Mayo hallitsi näin Hawthorne-tutkimuksista muotoutunutta diskurssia. Hänen esittämä tulkinta omaksuttiin viralliseksi totuudeksi. Sivuuttamalla palkkauksen merkityksen Mayo täytti Pennockin tutkimuksille asettaman päämäärän.

Vetäen yhteen tulokset, ja vastaten toiseen alatutkimuskysymykseen, huomionarvoista on, ettei Mayolla ollut ennen Hawthorne-tutkimuksia juuri mitään tieteellisiä todisteita teorioilleen. Hän rupesi hyödyntämään Hawthorne-tutkimuksia saadakseen ajatuksilleen tieteellisiä todisteita. Vaikkei Mayon tulkinnat tuloksista seuranneet tieteellistä prosessia, ne saivat kuitenkin tieteellisen aseman. Tätä edesauttoi, että Mayon sanoma oli vastaus aikakauden polttaviin ongelmiin. Vaikka Mayon rooli Hawthorne-tutkimuksissa oli todellisuudessa varsin vähäinen, hänen tutkimustuloksille antamat tulkinnat olivat kauaskantoisesti merkittävät. Ne antoivat tieteellisen uskottavuuden ihmissuhdekoulukunnan diskurssille.

9.1.3 Leviäminen – tutkimustulosten popularisointi

Vaikka Mayo puhui vahvasti Hawthorne-tutkimustenlöydösten julkistamisen puolesta, WEC:n johto pidättäytyi tulosten levittämisestä aiheen arkaluontoisuuden takia. Tämä päätös ei kuitenkaan koskenut Mayoä. Hän teki työtä, että yhtiön johdon ohella myös liikemiehet ja teollisuuspsykologit ymmärsivät tutkimustulosten merkityksen. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Trahair 1984.)

Kun Hawthornen tutkimustulosten virallinen julkistaminen tapahtui vuonna 1929, myös suurelle yleisölle paljastui tutkijoiden ennen näkemättömät löydökset. Onnistunutta julkistamistilaisuutta seurasi artikkelien sarja, jossa Mayo sai toistaa tulkintojaan Hawthorne-tutkimuksista. Mayo otti alusta alkaen merkittävän roolin tutkimustulosten levittämisessä, jonka myötä hänen vaikutusvaltansa WEC:ssä kasvoi entisestään. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Stewart 2010, Trahair 1984.)

Sillä, että tutkimusraportti päätettiin kirjoittaa Hawthornen sijaan Harvardissa, oli lopputuloksen kannalta merkittäviä seurauksia. Siinä, missä tutkimusten kontrolli oli tähän asti ollut Hawthornen teollisella tutkimusosastolla, niiden hallinta tutkimusmateriaaleineen siirtyi nyt Harvardiin. Cambridgesta Mayo pystyi

järjestämään virallisten selontekojen kirjoittamisen ja tutkimustulosten popularisoinnin tukeutuen paitsi Rockefeller-säätiön taloudellisiin resursseihin, myös Harvardin institutionaalisiin ja akateemisiin resursseihin. Kun tulosten julkaiseminen oli täysin Mayon ja hänen kollegoidensa valvonnassa, ristiriitaiset näkemykset ja tulkinnat tukehtuivat vähitellen kuuluisaksi kertomukseksi tieteellisestä löydöksestä. Sen lisäksi, että näissä virallisissa selonteoissa tulokset esitettiin yksiselitteisenä ja loogisena, ne alistettiin Harvardin ihmissuhderyhmän henkilökohtaisiin ja teoreettisiin näkemyksiin sekä ideologisiin sitoumuksiin. (Cullen 1992, Gillispie 1991, vrt. Mayo 1933, Roethlisberger & Dickson 1939.)

Tämä käy ilmi erityisesti Mayon teoksesta *The Human Problems of an Industrial Civilization*, joka aloitti Hawthorne-tutkimusten virallisen julkaisujen sarjan vuonna 1933. Sen sijaan, että Mayo olisi kirjoittanut täydellisen selonteon Hawthorne-tutkimusta, hän päätyi seuraamaan omia intressejään ja kirjoittamaan epävirallisen ja populaarisen selostuksen tutkimuksista sekä niiden sosiaalisista että poliittisista vaikutuksista. Koska teos ei lopulta ollut yksityiskohtainen kuvaus Hawthorne-tutkimuksista, tämän tavoitteen täyttäminen jäi lopulta Mayon avustajien tehtäväksi. Roethlisberger, Dickson ja Wright alkoivat kirjoittaa perusteellista selvitystä Hawthorne-kokeista, pyrkien osoittamaan, että Harvardin ihmissuhderyhmä oli antanut vastinetta saamalleen rahoitukselle. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Hoopes 2012, Stewart 2010, Trahair 1984.) Ensimmäisen yksityiskohtaisen selonteon ehti kuitenkin kirjoittaa Harvardista T. N. Whitehead.

Vaikka Roethlisberger ja Dickson olivat saaneet teoksensa valmiiksi jo vuonna 1936, se ilmestyi vasta vuonna 1939. WEC:n muutosvaatimukset ja käynnissä olleet kongressin alaiset tutkimukset monopolien haitallisesta vaikutuksesta saivat WEC:n johtajat lykkäämään julkaisua. Yksi heidän erityisistä huolenaiheistaan oli se, että teoksen julkaiseminen olisi paljastanut yhtiön läheisen suhteen Harvardin Business Schoolin kanssa poliittisesti aralla työsuhteiden alalla. Kun teos viimein ilmestyi WEC:n luvalla, suuri yleisö oli hyvin valmisteltu kirjalle. *Management and the Worker* näyttäytyi paitsi ensimmäisenä kattavana ja objektiivisena kuvauksena, myös lopullisena ja virallisena selostuksena Hawthorne-tutkimuksen vaiheista. (Cullen 1992, Gillispie 1991, Hoopes 2012, ks. Danielian 1939.)

Kuva teoksen objektiivisuudesta ja totuudenmukaisuudesta on kuitenkin johtanut harhaan monia sukupolvia sekä johtamisen että yhteiskuntatieteiden parissa. Roethlisbergerin ja Dicksonin teos oli kaunisteltu kertomus Hawthorne-tutkimuksista. Siitä muodostui kuitenkin pian johtamisen ja yhteiskuntatieteiden klassikkoteos. Lukuisien uusintapainosten myötä teos edesauttoi Hawthorne-tutkimuksia saavuttamaan uskottavuutta pätevänä yhteiskuntatieteellisinä tutkimuksina teollisuuden inhimillisistä ja sosiaalista ongelmista. Roethlisbergerin ja Dicksonin

teos oli siten viimeinen lenkki ihmissuhdekoulukunnan diskurssin perustan oikeuttamisessa. Siinä, missä Mayon sanoma säilyi lähes ennalleen koko hänen uransa ajan, Hawthorne-tutkimukset tarjosivat ratkaisevat todisteet Mayon teoreettisen punoelman hyväksymiselle.

Vuoden 1929 ensijulkaisusta seuraavan vuosikymmenen loppuun Hawthornesta julkaistiin 33 artikkelia ja kolme monografiaa. Mayon tutkimusosasto kirjoitti näistä kaikki monografiat sekä 25 julkaisua 33:sta. (Cullen 1992, Gillispie 1991.) Mayon alaisuudessa Hawthornen tutkimustulokset vakiintuivat siten viralliseksi diskurssiksi, josta tuli lopulta paradigmallinen käännekohta johtamisajattelussa ja joka muutti yksin vallitsevia johtamiskäytäntöjä (Khurana 2007).

Merkille pantavaa tutkimustulosten perusteella on, kuinka varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin muodostumisen ja levittämisen mahdollistajana on ollut Rockefeller-säätiön tarjoama tuki. Ilman Rockefellerin merkittävää rahoitusta Hawthorne-tutkimuksia ei olisi voitu laajentaa alkuperäisistä valaisu- ja releiden kokoonpanotesteistä. Myöskään ilman tätä rahoitusta Mayo ja hänen avustajansa eivät olisi onnistuneet hallitsemaan ja levittämään Hawthorne-tutkimusten tulintoja, saati vakiinnuttamaan niistä muodostettua diskurssia yhteiskuntatieteiden ja johtamisen tieteenalan tietämykseksi. (Gillispie 1991.)

9.1.4 Omaksuminen – ihmissuhteiden tutkimuksen sanoman vastaanottaminen

Aikakauden levottomuudet loivat otollisen ympäristön varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin omaksumiselle. Lisäksi 1930-luvulla presidentti Rooseveltin ajamat työsuhdeuudistukset sekä alkanut toinen maailmansota tarjosivat tutkijoille ainutlaatuisia mahdollisuuksia laajentaa vaikutusvaltaansa. Ihmissuhteiden merkityksen arvo omaksuttiin 1930- ja 1940-luvuilla laajalti ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan ideologia jalkautui sekä liike-elämän koulutukseen että vaikutusvaltaisiin johtamisteoksiin. (Gillispie 1991.)

Kuten Donham ja muut olivat toivoneet, Mayon tulkinnat tarjosivat käännepisteen johtamisen oppihistoriassa. Mayo onnistui luomaan johtamiselle tieteellisen perustan, joka paitsi oikeutti johtamisen, myös osoitti johtamisen ammatille uuden kipeästi kaivatun suunnan. (Donkin 1998, Khurana 2007.) Se sai vahvan aseman Harvardissa tulevaisuuden johtajien kouluttamisessa. Mayon kuoltua Roethlisberger vakiinnutti ihmissuhdekoulukunnan institutionaalisen aseman Harvardissa vahvistaen edellytyksiä Mayon ajatusten laaja-alaiselle omaksumiselle. (Cullen 1992, Gillispie 1991.) Vaikkei Mayon johtoajatukset koskaan taipuneet *tieteelliseksi tiedoksi*, juuri sellaisena ne omaksuttiin johtamisen tieteenalan perustaan.

Hawthorne-tutkimukset olivat yhteiskuntatieteille vähintään yhtä merkittäviä. Niiden myötä yhteiskuntatieteilijät tarttuivat mahdollisuuteen osallistua edistykseen eturintamaan yhteiskunnan hyväksi. Hawthorne-tutkimuksia käytettiin osoittamaan yhteiskuntatieteen laajentunutta roolia ja sen saavutuksia sosiaalisten ongelmien tieteellisessä ratkaisemisessa. Niiden houkuttelevuus oli siinä, että saatuja tuloksia voitiin käyttää tukemaan lähes mitä tahansa yhteiskuntatieteellistä päätelmää. (Gillispie 1991, Stewart 2010, Lawler 1975, viitattu Rairdon 2008: 27.)

Kun yhteiskuntatieteellinen tutkimus lisääntyi merkittävästi 1940- ja 1950-luvuilla, Mayon työ oli omaksuttu sen perustavanlaatuiseksi standardiksi. Myös perusteelliset muutokset työntekijöiden johtamisessa ja työsuhteissa johtivat siihen, että teollisuusjohtajat ottivat paremmin vastaan yhteiskuntatieteilijöiden ideoita. Siinä, missä henkilöstöjohtajat järjestivät koulutusohjelmia opettaakseen esihenkilöille ihmissuhdetaitoja, yhteiskuntatieteilijät tekivät poikkeuksellisen paljon tutkimusta esihenkilöiden tehtävistä. (Gillispie 1991, Stewart 2010.) Ihmissuhdekoulukunnan diskurssin omaksuminen vahvisti oletusta, että vain koulutetut johtajat pystyivät arvioimaan, mikä on parasta organisaatiolle ja sen työntekijöille. Koulutusohjelmien ja alati kasvaneen johtamiskirjallisuuden kautta tämä ideologia omaksuttiin johtamisen perustaan. (Gillispie 1991, ks. Rairdon 2008.)

Ihmissuhdekoulukunnan laaja-alainen omaksuminen oli pian konkreettisesti nähtävissä. Burskin ja Clarkin (1949) tutkimuksesta käy ilmi, että toimitusjohtajien kahdeksasta luetuimmasta johtamisen ja työsuhteiden teoksesta neljä ensimmäistä olivat Harvardin ihmissuhderyhmän teoksia Hawthorne-tutkimuksista.

Ihmissuhdekoulukunnan diskurssia ei kuitenkaan omaksuttu täysin kritiikittä. Monet tutkijat ovat haastaneet ihmissuhdekoulukunnan perustavanlaatuisen oletuksen, että muutokset johtamisessa ja ryhmän sosiaalisissa suhteissa johtavat työn tehokkuuden ja työntekijöiden työtyytyväisyyden paranemiseen (Wilensky 1957, Schwartzman 2011). Sillä ei näyttänyt olleen juuri vaikutusta diskurssin omaksumiseen, saati vallinneisiin käsityksiin. Sen lisäksi, että ihmisillä on tahto uskoa tieteen vahvistavan miellyttäviä näkemyksiä ja tarjoavan nopeita ratkaisuja, tutkimustulosten perusteella tälle voidaan antaa kolme syytä. Ensinnäkin Mayo ja hänen kollegansa tarjosivat yhteiskuntatieteelle viimein merkittävän tieteellisen perustan eikä sen puutteita kyetty nähdä. Toiseksi monet yhteiskuntatieteilijät tiesivät Hawthorne-tutkimuksista vain sen, mitä niissä kerrottiin virallisissa selonteoissa. Tutkimusten tosiasiallinen kritiikki oli lähes mahdotonta, koska Mayo ja Harvardin ihmissuhderyhmä kontrolloivat kerrottavaa diskurssia. Kolmantena syynä diskurssin suhteellisen kritiikittömälle omaksumiselle voidaan nähdä Mayon työn jatkajat, jotka kyseenalaistamisen sijaan vahvistivat ihmissuhdekoulukunnan riemukulkua. Roethlisbergerin ohella Chester Barnardilla oli merkittävä

rooli ihmissuhdekoulukunnan ajatusten levittämisessä johtajien keskuuteen. (Gillispie 1991, Hoopes 2012.) Myöhemmistä seuraajista ehkä helpoiten lähestyttävimmäksi on kuvattu Douglas McGregoria, joka X- ja Y-teoriassa tukeutui Hawthorne-tutkimusten ideoihin (Gerber 1987, Kennedy 1998, Stewart 2010).

Vastauksena kolmanteen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että Mayon ja Hawthorne-tutkimusten omaksumisen kontribuutio paitsi varhaiselle ihmissuhdekoulukunnalle, myös johtamisen tieteenalan kehittymiselle, on ollut käännetekävä. Niiden myötä johtamisen ammatin ja tieteenalan agendaan omaksuttiin perustavanlaatuisesti ihmissuhteiden merkitys. Tämän voi lukea *juuri Mayon ja Hawthorne-tutkimusten ansioksi*. Samalla osaksi johtamisen tiedettä on omaksuttu ajatuksia, joita ei välttämättä olisi tullut edes mieltää tieteeksi.

9.1.5 Kontribuutio – Mayoismia varjostava myytti

Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan sanoman ja kontribuution keskiössä voidaan nähdä Elton Mayon legenda, joka kulminoituu Hawthorne-tutkimuksien vakiintuneisiin tulkintoihin. Juuri Mayon legendan taustalla olevien tosiasioiden kriittinen tarkastelu tarjoaa tärkeän vastauksen kysymykseen, miltä osin kriittisen ja valtavirran johtamistutkimuksen käsitykset poikkeavat toisistaan. Tältä osin tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut denaturalisoida valtavirran tutkimuksessa vallitsevat käsitykset ja vapauttaa niiden vakiintuneesta ja haitallisestakin dominanssista.

Mayon legendan ja sen representaatioiden keskiössä on yleisesti jaettu käsitys, jonka mukaan työntekijöitä ei pidetty enää taylorismin tapaan koneiden jatkeena, vaan organisaatiot alettiin ymmärtämään sosiaalisina kokonaisuuksina. Mayon työn tuloksena syntyi paitsi suuren merkityksen saavuttanut tieteellinen tutkimus, myös tekniikka, jolla työvoimasta voitiin saada enemmän irti panostamalla siihen tosiasiallisesti vähemmän. Mayon kontribuution myötä Hawthornen alkuperäiskertomukset hahmotettiin niin merkittävällä tavalla osaksi yhteiskuntatieteellisestä tutkimusta, että niiden nimi liitettiin löydettyyn tieteelliseen periaatteeseen – Hawthorne-efektiin. (Rairdon 2008, Stewart 2010.)

Vaikka Mayon ja Hawthorne-tutkimusten kontribuutio näyttäytyy varsin laaja-alaisena vallitsevissa työsuhde- ja johtamiskäytännöissä, se voidaan yksinkertaistaa yhteen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkökulmaan, *organisaation inhimillisen puolen huomioimiseen* (Zaleznik 1984). Tätä voidaan pitää Mayon merkittävimpänä kontribuutiona, jota on jaettu sukupolvien ajan. Se on siksi ollut vahvasti osallisena johtamistietouden ja -ajatusten kehittämisessä. Mutta siltä osin, kun Mayon työ ja sen tulosten tieteellisyys eivät kestä kriittistä tarkastelua, legenda on ilman totuudenperää oleva *myytti*.

Tutkimuksessa esitettyjä tosiasioita vasten ulkopuolisen tutkijan on helppo nähdä, että virallisten tulkintojen ja vakiintuneiden käsitysten sijaan yksi keskeinen tuottavuuden nousua selittänyt tekijä T-huoneessa oli tiukka valvonta. Toisaalta tuottavuuden nousua tukivat taloudelliset kannustimet ja edut, jotka naiset saivat jatkamalla tutkimuksessa. T-huoneen naiset olivat myös aktiivisia toimijoita, jotka hallitsivat omaa tuotantoaan taaten tutkimusten jatkumisen. Heille kerrottiin etukäteen, mitä kultakin testijaksolta odotettiin ja he olivat jatkuvasti tietoisia tuotantolukemista sekä niiden kehityksestä. (Franke & Kaul 1978, Gillispie 1991.)

Mayo kuitenkin häivytti historian kirjoituksista, että taloudelliset kannustimet olisivat luoneet T-huoneen erityisen ilmapiirin. Hawthorne-tutkimusten virallisessa diskurssissa T-huoneen tuottavuuden nousu oli sen sijaan yksiselitteisesti lempeän johtamistyylin ansiota. (Gillispie 1991, Stewart 2010.) Tämän epätieteellisen ja jopa petollisen tulkinnan pohjalle on kuitenkin rakennettu johtamisen tietoutta, jota esitetään yhä nykypäivänä virheellisesti jonkinlaisena tieteellisenä totuutena.

Oleellinen osa Mayon ja Hawthorne-tutkimusten myyttiä on Hawthornen ideologinen ja teollinen konteksti, joka johdatti tutkimuksia tiettyyn suuntaan. Vallinneessa kontekstissa tutkijat rinnastivat työntekijöiden tyytyväisyyden johdonmukaisesti korkeaan tuottavuuteen ja käyttivät tuottavuuden muutoksia työntekijöiden tyytyväisyyden mittarina työskentelyolosuhteista ja johtamisjärjestelmästä. Juuri tästä uskomuksesta, että *tyytyväiset työntekijät työskentelevät enemmän*, tuli yksi varhaisen ihmissuhdekoulukunnan keskeisimmistä diskursseista. (Gillispie 1991, Hoopes 2012.) Konteksti johdatti tutkijat myös johtopäätökseen, että tuotannon kasvu johtui erityisesti *johtajien kyvykkyydestä* luoda otolliset työskentelyolosuhteet – spontaania yhteistyötä. Valtavirran johtamiskirjallisuudesta kumpuaa edelleen käsitys, kuinka työntekijöiden tyytyväisyys johtaa automaattisesti korkeampaan tuotantoon ja että johtajien tehtävä on tämän edesauttaminen.

Mayon legendan yksi harhaanjohtavimmista käsityksistä liittyy näkemykseen, että Mayo olisi ollut objektiivinen tutkija. Ei ollut, vaan hänellä oli valmis teoria jo ennen Hawthorne-tutkimuksia ja hän tarvitsi vain tutkimuksen, jolla osoittaa se oikeaksi. Räikein osa Mayon legendaa on hänen luoma jännittävä kertomus, jossa tutkimustulokset esitetään dramaattisina tieteellisinä löydöksinä. Mutta kuten testijakson 12 raportit osoittavat, suuri oivallus tapahtui vasta, kun Mayo osoitti sen tutkijoille. Kuvaavaa Hawthorne-tutkimuksissa on, kuinka yhden tutkimusvaiheen tulokset johtivat menetelmällisiin muutoksiin seuraavassa kokeessa, joka alkoi tuottaa pian tutkijoiden odottamia tuloksia. (Gillispie 1991, Stewart 2011.)

Mayon diskurssia ja tulkintaa tosiasioista ei juuri haastettu vuosikymmeniin. Varhaisen ihmissuhdekoulukunnan kauaskantoisen kontribuution mahdollisti se, että Mayo ja hänen seuraajansa kontrolloivat kerrottavaa diskurssia, joka sai

uskottavuutensa laajalta tutkimusverkostolta. Vasta Mayon kuoleman jälkeiset kriitikot ovat kuvanneet Hawthorne-tutkimuksia jopa tieteellisesti arvottomiksi. (Carey 1967, Stewart 2010.) Mutta edes perustavanlaatuinen kritiikki ei ole riittänyt torjumaan Hawthorne-tutkimusten ja Elton Mayon legendan perustavanlaatuisia kontribuutiota johtamisen ja yhteiskuntatieteiden kantaviin ajatuksiin (Stewart 2010). Siihen rakentuvat ajatelmat esitetään edelleen yksiselitteisinä tutkimuksina valtavirran oppikirjoissa. Sen kontribuutio jatkuu näin edelleen.

Emansipaation kohteena ihmissuhdekoulukunnan diskurssi on hyvin hankala, koska sen näkemykset ovat vakiintuneet käsityksiimme johtamisesta ja yhteiskuntatieteistä. Sen ajatukset ovatkin juurtuneet syvälle yleismaailmalliseen johtamisen tieteeseen ja nykypäivän johtamisteorioihin ja -käytäntöihin (Stewart 2010, ks. Khurana 2007). Mayon tulkinnot T-huoneen tuloksista tarjoavat aidosti myös tärkeän näkemyksen, jonka mukaan johtamisessa on kyse loppujen lopuksi ihmisistä. Mayon ajatukset johtamisen pehmeämmistä arvoista eivät kuitenkaan olisi edes tarvinneet tieteellistä vahvistusta Hawthorne-tutkimuksista. Ne olivat ennemmin vain kultaisia sääntöjä, jotka oli löydetty jo lukuisia kertoja ihmiskunnan historiassa. Mayon pyrkimyksellä – liittää tieteellisyys pohjimmiltaan eettisiin ohjenuoriin ja *vice versa* – oli kauaskantoiset seuraukset johtamiselle ja sen tieteenalalle.

Ihmissuhdekoulukunnan diskurssin ystävällisyyden verhon alla oli piilossa myös rumempi totuus. Vaikka se edisti yleismaailmallista teoriaa siitä, että inhimillisemmän kiinnostuksen osoittaminen tekee ihmisistä tuottavampia, se oli kehityksellinen harppaus taaksepäin. Mayon seuraajat alkoivat yksinkertaistaa näitä ideoita helppokäyttöisiksi välineiksi työntekijöiden manipuloimiseksi ja johtajien etujen ajamiseksi. Vaikka Taylor saattoi pitää työntekijöitä koneen mekaanisina osina ja härkinä (Taylor 1913), Mayo yksinkertaisti tosiasiasa työntekijöitä vielä pahemmin. Siinä, missä Taylor piti kannustinpohjaisilla palkkiojärjestelmillään itsestään selvyytensä, että yksinkertaisillakin työntekijöillä oli kyky tehdä rationaalisia päätöksiä, Mayon diskurssissa työntekijöiltä puuttui kyky toimia oman etunsa mukaisesti. (Cumplings ja muut 2017, Stewart 2010.)

Vastauksena neljänteen alatutkimuskysymykseen voidaan siten todeta, että valtavirran ja kriittisen tutkimuksen käsitykset Mayon työstä, Hawthorne-tutkimuksista ja näihin tukeutuvasta varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssista poikkeavat eritoten näiden saaman tieteellisen aseman ja mielletyn tieteellisyyden osalta. Hawthorne-tutkimusten rekonstruktio ja alkuperäisten tulkintojen denaturalisaatio on edesauttanut kyseenalaistamaan käsityksiä, jotka kulminoituvat Mayon rooliin ja tieteelliseen integriteettiin, Hawthorne-tutkimusten tieteellisyyteen, objektiivisuuteen ja ongelmattomuuteen sekä johtamisen ja yhteiskuntatieteiden perustaan omaksuttujen perustavanlaatuisien ajatusten tieteellisyyteen.

9.2 Keskustelu

Tämän tutkimuksen tulosten merkitystä arvioitaessa katsontakantaa on laajennettava johtamisen genealogiseen kehittymiseen. Siinä, missä tutkimuksen fokus on varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssin muodostumisessa, se on isossa kuvassa liitettävä johtamisen oppihistorialliseen kehitykseen (ks. kuvio 1 supra). Ihmissuhdekoulukunnan diskurssi ei suinkaan syntynyt tyhjiössä, vaan se jatkoi johtamisen kehittämistä taylorismin kontribuution pohjalta. Taylorin saavutus oli muodostaa johtamisesta yleismaailmallinen tiede, joka edesauttoi uskomusta paitsi johtamisen tieteellisyydestä, myös luvuista ja numeroista johtamisen tehokkuuden mittarina. (ks. Kajosmaa 2020b.) Siinä, missä ihmissuhdekoulukunnan vaikutus perustui osaltaan sekä taylorismin ansioihin että osaltaan sen virheisiin, Mayo jatkoi johtamisen tieteen ja ammatin *oikeuttamista, ammattimaistamista ja managerialistamista*. Tässä suhteessa sillä, mitä Yhdysvalloissa on tapahtunut 1900-luvulla, on ollut merkittävä vaikutus muulle maailmalle, joka on seurannut Yhdysvaltojen kehitystä ja omaksunut yhdysvaltalaiset käytännöt.

Kuten historia osoittaa, aikakauden tieteelliset ajatukset ja uskomukset ovat rakentuneet sosiaalisesti kulloinkin vallinneissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa. Sen sijaan tieteellisessä ajattelussa tapahtuneet mullistukset on koettu usein joko tieteellisen kriisin tai yhteiskunnallisen systeemin kriisin aikana. Koska myös johtamisen tiede on kummunnut yhteiskunnassa vallinneista sosiaalisista jännitteistä ja ristiriidoista, muodostuneet johtamisteoriat heijastavat vahvasti aikakaudella vallinneita intressejä ja ideologioita. (Tinker & Lowe 2011, ks. Kajosmaa 2020b.) Näin ollen siinä, missä taylorismi oli vastaus aikakauden tarpeeseen, ihmissuhdekoulukunta oli osaltaan vastaus sen kärjistämiin ongelmiin. Yhteistä näille molemmille kuitenkin oli, että ne pyrkivät tarjoamaan välineitä työntekijöiden hallitsemiseksi. Mutta kun tieteellinen liikkeenjohto teki sen sinänsä rehellisesti, varhainen ihmissuhdekoulukunta manipuloi työntekijät työskentelemään ahkerammin ja vielä pitämään siitä – ilman kovemmasta työnteosta maksettavaa lisäansiota.

Varmin tapa tulkita väärin niin johtamisen tutkijoiden työtä, kuin johtajien ja työntekijöiden toimintaa organisaatioissa, on unohtaa se historiallinen tosiseikka, että raha on ollut aina pääasiallinen motiivi yhdysvaltalaisessa liike-elämässä (Hoopes 2013: xiv–xvi). Nykypäivän johtamisopit sivuuttavat usein myös vallan ja vapauden moraaliset kysymykset, keskittyen pääosin sumeuksiin kulttuurilla ja arvoilla johtamisesta. Vain harvoin korostetaan sitä historiallista tosiasiaa, että organisaatiot ovat luottaneet vahvasti työn sääntöihin ja taloudellisiin kannustimiin. Merkittävimpiä voimia, jotka motivoivat työntekijöitä työskentelemään yhdessä, ovat yhä johtajien ylhäältä alaspäin suuntautunut (toimi)valta ja taloudelliset kannustimet. Nämä eivät tule koskaan täysin häviämään. (Hoopes 2013: xvi–xvii,

Magretta & Stone 2002: 202.) Tutkimuksessa osoitetaan, että kauniiden – ja jopa utopististen – muotisanojen ja trendikkäiden iskulauseiden sijaan johtamisessa on – ja on aina ollut – kyse vallasta ja rahasta (ks. myös Kajosmaa 2020b).

Kuten tutkimustuloksissa ilmenee, kaikki tosiasiat ja tapahtumat ilmenevät historiallisessa jatkumossa eivätkä ne ole toisistaan irrallisia kokonaisuuksia. Tästä huolimatta valtavirran tutkimuksessa johtaminen näyttäytyy poikkeuksesta teknisenä, insinöörimäisenä ja epähistoriallisena ilmiönä. Valtavirran johtamistutkimuksessa historiallinen ulottuvuus liittyy lähinnä lausuntoihin tyyppiä ”johtajia on aina ollut yhteiskunnassa” (Magretta & Stone 2002). Ammattimaisten johtajien osalta tuo ei ole totta. Ammattimaiset johtajat ilmaantuivat vasta kapitalismin myötä. Johtajat vakiinnuttivat tuolloin asemansa liike-elämän voittoa tavoittelevien organisaatioiden johdossa ja omistajien ja osakkeenomistajien asioiden hoitajina (Klikauer 2013). Johtajat ja johtamiseen lukeutuvat elementit on rakennettu ja hyväksytetty *sosiaalisesti*. Johtamisen ideaalin perusta kumpuaa syvältä yhdysvaltalaisesta kokemuksesta, jonka pyrkimyksenä on sovittaa yhteistyö ja taloudellinen auktoriteetti demokratiaan soveltuvalla tavalla (Hoopes 2012, Stewart 2010).

Tutkimustulokset heijastavat kuitenkin sitä ristiriitaa, mikä johtamisella on alun alkaen ollut suhteessa demokraattisiin arvoihin. Siinä, missä johtamiselle ei ollut edellytyksiä toimia demokratiassa, sen perusta on jouduttu rakentamaan tieteellisyteen verhottuihin väitteisiin perustuen (ks. myös Kajosmaa 2020b). Tältä osin työorganisaatioissa vaurautta luodaan juuri ylhäältä alaspäin suuntautuvalla johtamisella, joka on ristiriidassa muihin yhteiskunnan vaalimiin demokraattisiin vapauksiin ja oikeuksiin. Kieltämällä johtamisen tosiasiallisen vallan jotkut johtamismgurut, kuten tässä tarkasteltu Mayo, ovat kuitenkin onnistuneet luomaan tasapainon työorganisaation realiteettien ja vapauden vaatimusten välille. (Hoopes 2012.) Näin liike-elämän arvot ovat onnistuneet laajentumaan myös demokraattisiin instituutioihin ja julkiseen johtamiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka liike-elämän eliitillä ja suuryrityksillä on ollut valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa paitsi länsimaiseen demokratiaan, myös yhteiskuntaamme. Vaikka korporatistiset intressit voivat näyttää Suomesta tarkasteltuna kaukaisilta, ne ovat monin tavoin punoutuneet sosiaaliseen rakenteeseen palvelen eliitin ja suuryritysten tarpeita. Tällä suurelta osin näkymättömällä sosiaalisella järjestyksellä on syvät juuret länsimaisessa ajattelussa ja yhteiskuntarakenteessa. (Saul 1999.) Suuryritykset ja valtaeliitti ovat osallistuneet merkittäväällä tavalla vallitsevien johtamiskäsitysten muokkaamiseen, millä puolestaan on ollut kauaskantoinen vaikutus työntekijöiden jokapäiväiseen elämään.

Valtaeliitti ei ylläpidä valtaansa yksistään voimalla, vaan ylläpitämällä kulttuurista hegemoniaa ja rakentamalla muiden sosiaalisten ryhmien spontaania

uskollisuutta suhteessa yhteisiin arvoihin ja asenteisiin (Gramsci 1971, viitattu Cullen 1992: 10). Ihmissuhdekunnan diskurssi tarjosi aikakaudellaan vakaan pohjan yhteiskunnan ja työelämän eri tahojen yhteistyön varmistamiseksi. Toisaalta varhaisen ihmissuhdekoulukunnan vakiintuneen diskurssin ja sen representaatioiden intertekstuaalinen omaksuminen osoittaa, kuinka hallitsevilla valtarakenteilla on kyky määrittää, mikä on kulloinkin vallitseva totuus. Tämä tutkimus osoitti myös ongelmat tutkimuksen rahoittajien intressien vaikutuksesta tutkijoiden työhön. Tilanne ei ole kokonaan muuttunut. Tänäkin päivänä rahoittajilla on merkittävä valta päättää minkä tyyppistä tutkimusta rahoitetaan ja mitä agendoja siten edistetään. Tästä on syytä käydä lisää kriittistä keskustelua.

Vuosikymmenien aikana tapahtuneessa muutoksessa on olennaista, että kun työvoima on ollut vakiintuneiden johtamisrakenteiden ja -käytäntöjen ansiosta tasapainoisempaa ja helpommin hallittavaa, varhaisen ihmissuhdekoulukunnan räikeälle manipuloinnille ei ole enää ollut suoranaista tarvetta. Työvoiman aggressioiden passivoituminen 1940-luvulta selittää sen, ettei myöskään Mayon psykopaatologiset ajatukset työntekijöiden tarpeista ole saaneet enää huomiota. (Gillispie 1991, Rairdon 2006.) Sen sijaan muilta osin ihmissuhdekoulukunnan intertekstuaalisesti vakiintuneet näkemykset on omaksuttu vahvasti nykymuotoisiin käytäntöihin. Yhtenä ilmentymänä tästä voidaan pitää nykyisiä työnhakuilmoituksia, joissa kerrotaan usein kuukausipalkan sijaan vain laajoista eduista ja miellyttävistä työskentelyolosuhteista, aivan kuin palkkaus olisi näistä toisarvoisempi tekijä. Toisin kuin ihmissuhdekoulukunnan vakiintunut diskurssi antaa ymmärtää, rahallinen kompensatio on aina ollut työntekijöiden tärkeimpiä motivaattoreita.

Kaiken kaikkiaan valtavirran yksinkertaistettu kertomus johtamisen tieteellisestä kehittämisestä tarjoaa vain näennäistä loogisuutta. Johtamisajatusten kehittymistä ja omaksumista ei voida selittää yksinomaan tieteenalalähtöisesti. Siinä, missä uusien ajatusten omaksumisen voidaan nähdä vaativan inspiroivan keulahahmon, puhuttelevan diskurssin, laajan tukiverkoston, merkittävät taloudelliset resurssit ja mahdollisimman selkeän ratkaisun yhteiskunnalliseen ongelmaan, myös johtamisen genealogiassa nämä tekijät näyttäytyvät jopa tieteellisyyttä ja tosiasioita tärkeämpinä tekijöinä. Tässä suhteessa tapaa, jolla ihmissuhdekoulukunta saavutti johtamisparadigmallisen valta-asemansa, voidaan jossain määrin verrata Yhdysvaltojen poliittisen kentän tapahtumiin viime aikoina. Diskurssien ei tarvitse menestyäkseen perustua tieteellisiin tosiasioihin, vaan tätä tärkeämpää on se, millaisia mahdollisuuksia ja odotuksia niillä luodaan sen puitteissa oleville.

Vaikka monennäköisiä ajatuksia on esitetty totuuksina kautta aikojen, johtamisen tieteenalan perustassa silmiinpistävää on, kuinka ne on onnistuttu verhoilemaan ongelmattomiksi, tieteellisiksi ja yksiselitteisiksi totuuksiksi. Vaikka Mayon ja

varhaisen ihmissuhdekoulukunnan luoman diskurssin on osoitettu olleen tieteenä monin tavoin epäilyttävää, sen tarttuva tarina tieteellisistä löydöksistä on kantanut sitä vuosikymmenien ajan. Yksi tärkein oppi tästä tutkimuksesta on ymmärtää, millainen on hyvän tarinan voima sosiaalisesti rakentuvassa todellisuudessa. Ihmiset rakastavat hyviä tarinoita ja haluavat myös uskoa ne todeksi. (Kajosmaa 2020a, ks. Levitt & List 2011.)

Se, että varhaisten johtamisparadigmojen osalta sekä Taylorin sepittämät tarinat rautaharkkojen lastaamisesta että Mayon tarinat Hawthorne-tutkimuksista on omaksuttu tieteellisinä totuuksina, on määrittänyt kauaskantoisesti johtamisen suuntaa ja käsityksiä (ks. Kajosmaa 2020b). Vaikka Taylorin ja Mayon tieteelliset löydökset olivat todellisuudessa vain falsifioimattomia universaalitotuuksia ja kultaista sääntöjä hyvästä käytöksestä, ne omaksuttiin johtamisen tieteenalan ja ammatin peruskiveen. Johtamiseen kohdistunutta laaja-alaista kritiikkiä ei voida pitää näin myöskään yllätyksenä. Monia ongelmia, joita ei ehkä olisi tullut liittää tieteseen, lainkaan, pyritään itsepintaisesti ratkaisemaan tieteellisin keinoin.

Kuten tutkimustulokset yhdessä tutkijan (2020b) aiemman tutkimuksen kanssa osoittavat, johtamisteorioiden ongelmana on kautta aikojen ollut se, että yksilöiden kehittämisessä ja pienryhmien sisäisten suhteiden edistämässä saavutettu tieto on mielletty yleismaailmalliseksi tiedoksi, jota voidaan soveltaa missä ja milloin vaan johtamisen parissa vallitseviin ongelmiin, oikeuttaen samalla vallankäyttöä. Näin pienryhmissä muodostetuista johtamistekniikoista on luotu hallinnon ja johtamisen isoja teorioita, joita sovelletaan universaalisti kaikkiin organisaatioihin. Tämänkaltaisten heikkojen siltojen rakentaminen suurten kuilujen ylle voi selittää paitsi johtamista kohtaan esitettyä kritiikkiä, myös johtamisteorioiden epärealistisia ominaispiirteitä, kuten vallan tarpeen aliarvioimista ja yritysmaailman moraalisten mahdollisuuksien yliarvioimista. (Hoopes 2012: xviii–xix.)

Arvioitaessa tämän tutkimuksen merkitystä, voidaan väittää, että se on antanut lisäarvoa kriittisen johtamistutkimuksen kentälle (ks. Alvesson 2008, Alvesson & muut 2009, Fournier & Grey 2000). Tutkimuksessa on kumottu johtamisen perustaan omaksuttuja kyseenalaistamattomia ja dominoivia käsityksiä varhaisen ihmissuhdekoulukunnan diskurssista, mikä on asettanut yleisemmin kyseenalaiseksi myös sen merkittävän kontribuution johtamiselle ja yhteiskuntatieteelle. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuksia jatkossakin tapahtuvalle vallitsevien diskursien kyseenalaistamiselle ja siihen perustuvalle denaturalisaatiolle, kuten myös johtamisen ja sen tieteenalan kriittiselle itsereflektiolle.

Tutkimustulosten laajempi merkitys nykytutkimukselle, johtamiskäytännölle ja -opetukselle kulminoituu vallitsevien, tieteellisiksi miellettyjen ja osin hyvinkin voivien käsitysten ja ideologioiden totuus pohjan purkamiseen ja niiden

kyseenalaistamiseen. Vaikka johtamiseen omaksuttuja keskeisiä käsityksiä on osoitettu virheellisiksi, se ei itsessään takaa sitä, että niistä päästäisiin eroon. Ne ovat juurtuneet syvälle, joten niiden muuttaminen ei ole yksiselitteistä niitä kumoavasta ja korjaavasta tiedosta huolimatta (Alvesson & Willmott 2011). Kriittisen teorian pyrkimysten mukaisesti tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty kumoamaan ja korjaamaan Mayon ja varhaisen ihmissuhdekoulukunnan rakentamaa diskurssia ja osoittamaan, missä siinä esiintyvät tulkinnat ovat ohuella pohjalla.

Yksi tutkimus tuskin yksin pystyy kumoamaan vuosikymmeniä jatkuneen myytin, vaikka se olisikin parhaimmillaan herättänyt perustavanlaatuisia kysymyksiä siitä ja johtamisen tieteenalasta yleisemminkin. Mistä johtamisen ammatissa ja tieteenalassa on pohjimmiltaan kyse? Ovatko johtamisteoriat universaalitotuuksia ja niiden taakse piilotettuja päämääriä? Takaavatko johtamisen opintoja tehneiden tutkintotodistukset tosiasiallista pätevyyttä siihen, mitä työssä on edessä? Kenelle johtajat ovat viime kädessä vastuullisia? Kenen etua vakiintunut johtamisjärjestelmä edistää? Onko johtamisesta rakentunutta käsitystä ylipäätään mahdollista muuttaa? (Cunliffe 2014, Kajosmaa 2020b, Stewart 2010.) Perustavanlaatuisten kysymysten ja kritiikin mahdollisesti yltyessä, voimme myös ajatella elävämme johtamistieteen uudistamista edeltävän kriisin aikakautta (ks. Kuhn 1994).

Mayoon ja ihmissuhdekoulukuntaan liittyy myös aikamoinen paradoksi, joka on tässä syytä mainita. Vaikkei Hawthornen tutkimustulokset sellaisenaan todistaneet Mayon teoriaa, ei voi väittää, että hän olisi ollut sanomassaan suoranaisesti väärässä. Väitteiden ydin ei vain ollut tieteellisin menetelmin osoitettavissa, ainakaan sillä tavalla kuin siihen pyrittiin. Silti Mayo ja ihmissuhteiden koulukunta liittyivät pitkään jatkumoon tutkijoita ja käytännön toimijoita, jotka olivat ymmärtäneet, että johtamisen keskiössä on ihmisten kanssa toimiminen. Laajasti omaksutun teknisen käsityksen sijaan johtamisessa on ollut alusta asti kyse ihmisistä ja ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joka on väistämättä myös eettinen kysymys. Siltä osin, kun Mayon inhimillinen sanoma oli perimmältään filosofinen, se ei olisi edes tarvinnut vahvistusta. Tutkimuksen osoittama problematiikka kohdentuu siihen, että tämänkaltaiset eettiset periaatteet on kuitenkin omaksuttu tieteellisenä tietona johtamisen ja yhteiskuntatieteen tieteelliseen kivijalkaan.

Tässä suhteessa huomionarvoista on, että juuri filosofia on pyrkinyt selvittämään, kuinka tulla toimeen ihmisten kanssa. Iän ja ajan kestäneestä tutkimuksesta huolimatta filosofit ovat pystyneet esittämään oikeiden vastausten sijaan lähinnä parempia kysymyksiä. Vain reilun sadan vuoden aikana johtamisen tieteenalan parista monet tutkijat ovat antaneet vastaaville kysymyksille myös parempia vastauksia. (Stewart 2010, ks. Kajosmaa 2020b.) Tämän, jos minkä, olisi tullut herättää kriittinen mielenkiinto johtamisen oppihistorian tutkimukselle jo aikaa sitten.

Lähteet

- Abbott, A. (1997). Of time and space: The contemporary relevance of the Chicago School. *Social Forces* 75, 1149–1182.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review* 21: 1, 254–285.
- Adam, H. G. (1928). *An Australian Looks at America*. Lontoo: Allen & Unwin.
- Albright, H. F. (1919). Fifty Years Progress in Manufacturing. *Western Electric News* 8: 9, 22–29.
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. Lontoo: SAGE.
- 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*. Lontoo: SAGE. 13–26.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: 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. Lontoo: SAGE. 255–283.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36: 2, 136–158.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. 2. painos. Lontoo: SAGE.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations* 65: 3, 367–390.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (Toim.). (1992). *Critical Management Studies*. Lontoo: SAGE.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2011). *Critical Management Studies*. Volume 1. Critical management studies: Overviews, Origins, Developments and Debates. Lontoo: SAGE.
- Anderson, A. G. (1925). How Good Lightning Benefit the Shop. *Management and Administration in Manufacturing Industries* 10: 5, 277.
- Anderson, E. A. (1923). Better Lightning Increases Production 35 per cent. *Electric World* 91: 23, 1530.
- Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi Oy.

- Appleby, L. A. (1949). Introduction. Teoksessa M. J. Dooher & V. Marquis (Toim.). *The Supervisor's Management Guide*. New York: American Management Association, 5.
- Argyle, M. (1953). The Relay Assembly Test Room in Retrospect. *Occupational Psychology*, 27: 3, 98–103.
- Argyris, C. (1954). *The Present State of Research in Labor Relations in Industry*., Labor and Management Center. New Haven: Yale University.
- Argyris, C. (1964). Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley.
- Atkins, E. W. (1927). The Efficiency of the Eye Under Different Intensities of Illumination. *Journal of Comparative Psychology*, 4: 1, 1–37.
- Baker, R. S. (1920). Industrial Unrest in America. *Industrial Management*, 60, 95.
- Baritz, L. (1960). The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry. Middletown: Wesleyan University Press.
- Barker, E. (1915). Political Thought in England: From Herbert Spencer to the Present Day. New York: Williams and Norgate.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design ja Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 33: 1, 363–399.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Oxford: Oxford University Press.
- Barnard, C. (1945). Education for Executives. Teoksessa: *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge: Harvard University Press. 194–206.
- Becker, J. F. (1925). A National Plan for an Industrial Lightning Activity. *National Electric Lamp Association NELA Bulletin* 7:7, 22, 442–445.
- Bedeian, A. G. (1997). Of Fiction and Fraud: A comment on Barry and Elmes' article. *Academy of Management Review* 22, 840–842.
- Bedeian, A. G. (2004). The Gift of Professional Maturity. *Academy of Management Learning & Education* 3: 1, 92–98.
- Bedeian, A. G. & Wren, D. A. (2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. *Organizational Dynamics* 29: 3, 221–225.
- Bell, D. (1947). The Study of Man: Adjusting Men to Machines. *Commentary* 3, 79–88.
- Bendix, R. & Fisher, L. H. (1949). The Perspectives of Elton Mayo. *The Review of Economics and Statistics* 31: 4, 312–219.

Bendix, R. (1965). *Work and Authority in Industry*. New York: Harpers Torch Books.

Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly* 4:3, 266–268.

Benton, T. & Craib, I. (2011). *Philosophy of Social Science*. 10. painos. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Constuction of Reality: A Treatise in the Socioogy of Knowledge*. New York: Doubleday.

Bingham, W. V. (1928). Industrial Psychology. Teoksessa Report of First Triennial Congress held at Cambridge July 1928 – on the subject of Fundamental Relationships between all Sections of the Industrial Community. Schiedam: International Association for the study and Improvement of Human Relations and Conditions in Industry. 44–65.

Birmingham, P. (2000). Reviewing the Literature. Teoksessa D. Wilkinson (Toim.). *Researcher's toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*. Lontoo: Routledge. 25–40.

Bluedorn, A. C., Keon, T. L. & Carter, N. M. (1985). Management history research: Is anyone out there listening? Teoksessa R.B. Robinson Jr & J. A. Pearce II (Toim.). *Academy of Management Proceeding*. Boston: Academy of Management. 130–133.

Blum, M. L. (1956). *Industrial Psychology and It's Social Foundation*. New York: Harper Brothers.

Boettinger, H. M. (1975). The learning of doing: Hawthorne in historical perspective. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). *Man and Work in Society*. New York: Van Norstand Reinhold Company. 259–265.

Bolton, A. A. (1994). Relay Assembly Test room participants remember: Hawthorne a half century later. *International Journal of Public Administration* 17: 29, 255–457.

Bourke, H. (1982). Industrial unrest as social pathology: The Australian writings of Elton Mayo. *Australian Historical Studies* 20: 79, 217–233, <https://doi.org/10.1080/10314618208595681>

Bourke, H. (1986). Mayo, George Elton (1880–1949). *Australian Dictionary of Biography* 10. Saatavilla osoitteesta: <http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>.

Bracher, J. (ohjaaja) (2021). *The New Deal: The Man Who Changed America*. Suomeksi: *Historia: Roosevelt ja New Deal*. [dokumenttielokuva]. Les films d'ici, RTBF, France Televisions. [Viitattu 12.1.2023] Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-62511672>.

Bramel, D. & Friend, R. (1981). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. *American Psychologist* 36: 8, 867–878.

- Bramel, D. & Friend, R. (1983). Is industrial psychology none of Marxism's business? *American Psychologist* 37, 860–862.
- Brandes, S. D. (1976). *American Welfare Capitalism, 1880–1940*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brannigan, A. & Swerman, W. (2001). The real "Hawthorne effect". *Society* 38: 2, 55–60.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Bright, A. A. (1949). *The Electric-Lamp Industry*. New York: MacMillan Company.
- Brisbane Courier (1919a). 19. syyskuuta 1919, 8.
- Brisbane Courier (1919b). 2. lokakuuta 1919, 8.
- Brock, G. W. (1981). *The Telecommunication Industry: The Dynamics of Market Structure*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brody, D. (1980). *Workers in Industrial America*. New York: Oxford University Press.
- Brown, K. G. & Härtel, C. E. (2011). Induction: History matters. *Academy of Management Learning & Education* 10, 351–352.
- Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History* 1: 2, 177–199.
- Bruce, K. & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies* 32: 3, 383–405.
- Bruere, R. W. (1925). The Great Obsessions. *Bulletin of the Taylor Society*, 1. lokakuuta, 220–225.
- Bulmer, M. (1982). Support For Sociology in the 1920s: The Laura Spelman Rockefeller Memorial and the Beginnings of the Modern Large Scale Sociological Research in the United States. *American Sociologist* 17, 185–192.
- Bulmer, M. & Bulmer J. (1981). Philanthropy and Social Science in the 1920s: Beardsley Rummler and The Laura Spelman Rockefeller Memorial, 1922–1929. *Minerva* 19, 347–407.
- Burgmann, V. (1995). *Revolutionary Industrial Unionism: The Industrial Workers of the World in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burns, N. & Grove, S. (2005). *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization*. 5. painos. Lontoo: WB Saunders Company.
- Burroway, M. (1979). The Anthropology of Industrial Work. *Annual Review of Anthropology* 8, 231–266.

- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2. painos). Lontoo: Routledge.
- Burrell, G. (2009). Handbooks, Swarms, and Living Dangerously. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgeman & H. Willmott (Toim.). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press. 551–563.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. Lontoo: Heineman.
- Bursk, E. C. & Clark, D. T. (1949). Reading Habits of Business Executives. *Harvard Business Review* 27, 330–345.
- Busse, R. & Warner, M. (2017a). The Legacy of the Hawthorne Experiments. A Critical Analysis of the "Human Relations School of Thought". *History of Economic Ideas* 25: 2, 91–114.
- Busse, R. & Warner, M. (2017b). The Role of the Human Relations School vis a vis today's Human Resource Management. *Advances in Management* 10: 10, 1–5.
- Byham, C. B. & Cox, J. (1994). *HeroZ: Empower Yourself, Your Coworkers, Your Company*. New York: Ballantine books.
- Cabot P. (1942). Contemporary Conditions: A Challenge for Businessmen. Teoksessa P. Calbot, *Addresses, 1935–1941*. Cambridge: Riverside Press. 80.
- Carew, A. (1987). Labour under the Marshall Plan: The politics of productivity and the marketing of management science. Manchester: Manchester University Press.
- Carey, A. (1967). Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review* 32: 3, 403–416.
- Carey, A. (1972). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. Teoksessa W. Nord (Toim.) *Concepts and Controversy in Organizational Behaviour*. Pacific Palisades: Goodyer Publishing Co., Inc, 262–280.
- Carey, R. (1953). The Crown Princess of Business. *Fortune* 68, 264.
- Cesario, S., Morin, K. & Santa-Donato, A. (2002). Evaluating the level of evidence of qualitative research. *Journal of obstetric, gynecologic, and neonatal Nursing* 31: 6, 708–714.
- Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge: Harvard University Press.
- Chapple, E. D. (1941). Organization problems in industry. *Applies Anthropology* 1, 2–9.
- Chapple, E. D. (1953). Applied anthropology in industry. Teoksessa A. S. Kroeber (Toim.). *Anthropology today*. Chicago: University of Chicago Press. 819–831.
- Chase, S. (1941). What Makes the Worker Like to Work. *Reader's Digest* 38, 15–20.

- Chase, S. (1943). Teaching Foreman That Workers Are People. *Reader's Digest* 43, 17–21.
- Child, J. (1995). Follett: Constructive Conflict. Teoksessa Graham, P. (Toim.). *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston: HBS Press. 87–95.
- 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*. New York: Monthly Review Press.
- Clegg, S. & Dunkerly, D. (1980). *Organization, class, and control*. Lontoo: Routledge.
- Cohen, L. A. (1986). Learning to Live in the Welfare State: Industrial Workers in Chicago Between the Wars, 1919–1939. [väitöskirja]. Berkeley: University of California.
- Cohen, S. R. (1983). From Industrial Democracy to Professional Adjustment: The Development of Industrial Sociology in the United States, 1900–1955. *Theory & Society* 12, 47–67.
- Collier, P. & Horowitz, D. (1976). *The Rockefellers: An American Dynasty*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D. & Haynes R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annales of International Medicine* 126, 376–380.
- Cooper H. (1989). *Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews*. Lontoo: SAGE.
- Cooper, H. (2010). *Research Synthesis and Meta-Analyses: A Step-by-Step Approach*. 4. painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Copeland, M. T. (1958). *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*. Boston: Little, Brown.
- Cosar, L. (1970). Foundations as Gatekeepers of Contemporary Intellectual Life. Teoksessa Lewis Cosar (1970). *Men of Ideas*. New York: Free Press. 337–348.
- Cruikshank, J. (1987). *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1909–1945*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cubbon, A. (1969). Hawthorne talk in context. *Occupational Psychology* 43: 2, 111–128.
- Cullen, D. O. (1992). A New Way of Statecraft: The Career of Elton Mayo and the Development of the Social Sciences in America, 1920–1940 [väitöskirja]. Denton: University of North Texas.

Cummings, S. & Bridgeman, T, Hassard, J. & Rowlinson, M. (2017). *A New History of Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

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

Daft, R. L. & Marcic, D. (2004). *Understanding management*. 4. painos. Mason: Thomson Southwestern.

Daiute, R. J. (1964). *Scientific Management and Human Relations: Ideas, Topics, Readings*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Dan, S. (2020). *How To Conduct and Write a Systematic Literature Review* [verkkoaineisto] 2020-09-20. University of Vaasa. (Rajattu saatavuus).

Danielian, N. R. (1939). *A.T.&T.: The Story of Industrial Conquest*. New York: Vanguard Press.

David, D. K. (1949). Business Responsibilities in an Uncertain World. *Harvard Business Review* 27, 1–5.

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*. Thousand Oaks: SAGE. 21–45.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration* 94: 1, 146–166.

Dickson, J. W. (1948). *An Approach to the Human Factor in Work Relations*. The New Industrial Relations. Ithaca: Cornell University Press. 95–122.

Dickson, J. W. & Roethlisberger, F. J. (1966). *Counselling in an Organization: A Sequel to the Hawthorne Research*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Dietz, J. W. (1940). New Trends in Personnel Policies. *Personnel* 16, 97–106.

Dietz, J. W. (1970). *Learn by Doing – The Story of Training within Industry, 1940–1970*. Summit: J. Walter Dietz.

Dingley, J. C. (1997). Durkheim, Mayo, Morality and Management. *Journal of Business Ethics* 16, 1117–1129.

Donham, W. B. (1922). Essential Groundwork for a Broad Executive Theory. *Harvard Business Review* 1, 1–10.

Donham, W. B. (1927a). Importance of Research in Human Biology. *Harvard Business Review* 3, 104.

- Donham, W. B. (1927b). The Emerging Profession of Business. *Harvard Business Review* 5, 401–405.
- Donham, W. B. (1927c). The Social Significance of Business. *Harvard Business Review* 5, 406–419.
- Donham, W. B. (1931). *Business Adrift*. New York: Whittlesey House.
- Donkin, R. (1998). Names to conjure with: Richard Donkin begins a series of potted theories with Elton Mayo's Hawthorne effect. *Financial Times* 16. helmikuuta: 17.
- Down, S. (2001). Knowledge sharing review – The use of history in business and management, and some implications for management learning. *Management Learning* 32, 51–68.
- Drucker, P. F. (1946/1993). *The Concept of Corporation*. New Brunswick: Transaction Books.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Bros.
- Drucker, P. F. (1995). Introduction: Mary Parker Follett: Prophet of Management. Teoksessa Graham, P. (Toim.). *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston: HBS Press. 1–9.
- Drucker, P. F. (2008). *Management*. Revised Edition. Harper Business.
- Duncan, W. J. (2004). A Case for Great books in management education. *Academy of Management Learning & Education* 3: 4, 421–428.
- Durgin, W. A. (1917). The Possibilities of the Lightning Load. *Electrical World* 69: 8, 358.
- Durgin, W. A. (1918). Productive Intensities. *Transactions of the Illuminating Engineering Society* 8: 8, 418–424.
- Eastman, R. O. (1920). A Survey of Industrial Lightning in Fifteen States. *Transactions of the Illuminating Engineering Society* 15: 1, 77–87.
- Eberle, S. G. (1985). *The Human Factor: Mental Hygiene and the Retreat of Taylorism* [Väitöskirja]. Buffalo: State University of New York.
- Egger, M., Smith, G. D. & O'Rourke, D. (2001). Rationale, potentials, and promise of systematic reviews. Teoksessa M. Egger, D. G. Smith & D. g. Altman (Toim.). *Systematic reviews in health care: Meta-analysis in context*. Lontoo: BMJ Books. 23–42.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50, 25–32.
- Ekovich, S. R. (1984). *The Enigma of Productivity: Elton Mayo and the Origins of American Industrial Sociology* [väitöskirja]. Irvine: University of California.

- Engwall, L. (2004). The Americanization of Nordic management education. *Journal of Management Inquiry*, 13: 2, 109–117.
- Engwall, L. (2007). The anatomy of management education. *Scandinavian Journal of Management* 23, 4–35.
- Erikson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, D. (2008). Overview of Methods. Teoksessa C. Webb & B. Ross (Toim.). *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Lontoo: Blackwell Publishing. 149–156.
- Fagen, M. D. (Toim.). (1975). A History of Engineering and Science in the Bell System: The Early Years, 1875–1925. Murray Hill: Bell Telephone Laboratories.
- 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). Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, N. & Wodak, R. (1997). Critical Discourse Analysis. Teoksessa van Dijk, T. (Toim.). *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*. volume 2. Thousand Oaks: SAGE. 258–284.
- Feldman, H. (1928). Survey of Research in the Field of Industrial Relations, by the Advisory Committee on Industrial Relations of the Social Science Research Council. New York: Social Science Research Council.
- Feree, C. E. & Rand, G. (1926). The Effect of Mixing Artificial Light with Daylight on Important Functions of the Eye. *TIES Transactions of the illuminating Engineering Society* 21: 6, 589–609.
- Finlay, W. (1991). Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments [arvostelu]. *Science* 254: 5039, 1820.
- Fisher, D. (1983). The Role of Philanthropic Foundations in the Reproduction and Production of hegemony. Rockefeller Foundations and the Social Sciences. *Sociology* 17: 2, 206–233.
- Fleck, L. (1979). *Genesis and Development of a Scientific Fact*. Chicago: University of Chicago Press.
- 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*.

Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turun yliopisto. 84–100.

Flinn, A. D. (1922). Development of Personnel Research Federation. *Journal of Personnel Research* 1: 1, 10–11.

Follett, M. P. (1942/2003). Dynamic administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett. Teoksessa H. C. Metcalf and L. Urwick (Toim.). *The Early Sociology of Management and Organizations*, vol 3. Lontoo: Routledge.

Fosdick, R. B. (1952). *The Story of the Rockefeller Foundation*. New York: Harper and Brothers.

Fosdick, R. B. (1956). *John D. Rockefeller Jr: A Portrait*. New York: Harper and Brothers.

Foucault, M. (1970). *The Order of Things: An Archeology of the Human Sciences*. Oxfordshire: Routledge.

Foucault, M. (1974). *The Archaeology of Knowledge*. Devon: Tavistock Publications.

Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. Lontoo: Penguin Books.

Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Gordon, C. (Toim.). New York: Pantheon.

Foucault, M. (2000). *Essential Works of Foucault 1954–1984. Volume 3. Power*. Faubion, J. D. (toim.) New York: The New Press.

Fournier, V. & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations* 53: 1, 7–32.

Fox, J. B. & Scott, J. F. (1943). *Absenteeism: Management's Problem*. Graduate School of Business Administration, Division of Research. Boston: Harvard University.

Franke, R. H. (1979). The Hawthorne Experiments: Re-View. *American Sociological Review*, 44: 5, 861–867.

Franke, R. H. (1980). Worker Productivity at Hawthorne. *American Sociological Review* 45: 6, 1006–1027.

Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review* 43: 5, 623–643.

Frederick, D. (2001). What is management II. *Credit management* 1, 36–37.

Freedmen, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, M. J. (1978). *Social Psychology*. 3. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Frontline (2020a). *America's Great Divide: From Obama to Trump* [dokumenttielokuva]. Jakso 1. [Viitattu 16.3.2020] Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-50432857>.

Frontline (2020b). *America's Great Divide: From Obama to Trump*. [dokumenttielokuva]. Jakso 2. [Viitattu 16.3.2020] Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-50432858>.

Fry, B. R. (1989). *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. Lontoo: Chatham House Publishers.

Gabor A. (2000). *The capitalist philosopher. The geniuses of modern business – their lives, times and ideas*. New York: Times Business.

Galbright, V. H. (1964). *An Introduction to the Study of History*. Lontoo: C. A. Watts & Co.

Gale, E. A. M. (2004). The Hawthorne effect – a fable for our times? *QJM: An International Journal of Medicine* 97: 7, 439–449.

Gardiner, G. L. (1927). *Foremanship*. Chicago: A.W. Shaw Company.

Gardner, B. B. & Whyte, W. F. (1945). Methods for the study of Human Relations. *American Sociological Review* 11: 506–512.

Geiss, E. & Allphin, W. (1925). A Study of Productive efficiency with different ratios of direct and indirect light, for some total illumination. Charles D. Wrege Hawthorne Studies Research Data. Collection Number 5167. Cornell University Library.

George, E. & Zakariya, K. A. (2018). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management* 26: 4, 657–684.

George, J. M. & Jones, G. R. (2000). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

George, Jr, C. S. (1959). *Management in Industry*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

George, Jr, C. S. (1972). *The History of Management Thought*. 2. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Gerber, B. (1987). I'm OK, you're Theory X. *Training* 24: 1, 99–100.

Gergen, K. J. (1999). *An invitation to Social Constructionism*. Thousand Oaks: SAGE.

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education* 4: 1, 75–91.

Gillispie, R. (1991). *Manufacturing knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gilson, M. B. (1940). Review of Management and the Worker. *American Journal of Sociology* 46: 1, 98–101.

- Gitelman, H. M. (1988). *Legacy of the Ludlow Massacre: A Chapter in American Industrial Relations*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Gitelman, H. M. (1992). Manufacturing knowledge: A History of the Hawthorne experiments. *Business History Review* 66: 3, 590–593.
- Golden, C. S. & Ruttenberg, H. J. (1942). *The Dynamics of Industrial Democracy*. New York: Harper Bros.
- Gordon, R. & Howell, J. (1959). *Higher Education for Business*. New York: Columbia University Press.
- Gramsci, A. (1971). *Selections From the Prisoner's Notebooks*. (Toim.). Q. Hoare & G. N. Smith. New York: International Press.
- 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*. Oxford: Oxford University Press. 213–231.
- Green, T. H. (1895). *Lectures on the Principles of the Political Obligation*. Lontoo: Longmans, Green, and Company.
- Greene, J. C. (2008). Is mixed methods social inquiry a distinctive methodology? *Journal of Mixed Methods Research* 2: 1, 7–22.
- Greenwood, R. G., Bolton, A. A. & Greenwood, R. A. (1983). Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember. *Journal of Management* 9, 217–231.
- Greenwood, R. G. & Wrege, C. D. (1986). The Hawthorne studies. *The Academy of Management Proceedings*, 24–35.
- Grey, C. (2013). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonable Cheap Book about Studying Organizations*. 4. painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Grey, C. & Willmott, H. (Toim.). (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Griffin, M. A., Landy, F. J. & Mayocchi, L. (2002). Australian influences on Elton Mayo: The Construct of Revery in Industrial Society. *History of Psychology* 5: 4, 356–375.
- Guest, R. H. (1955). Of Time and Foreman. *Personnel* 32, 478–486.
- Guillén, M. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Habermas, J. (1971). *Toward a Rational Society*. Portsmouth: Heinemann.
- Habermas, J. (1974). *Theory and Practice*. Portsmouth: Heinemann.
- Habermas, J. (1987). *Knowledge and Human Interests*. Boston: Polity Press.

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

Hales, C. P. (2013). Stem Cell, Pathogen or Fatal Remedy? The Relationship of Taylor's Principles of Management on the Wider Management Movement. Teoksessa C. Evans & L. Holmes (Toim.). *Re-Tayloring Management. Scientific Management a Century On*. Lontoo: Routledge. 28–50.

Hall, E. K. (1922). Management's Responsibility for and Opportunities in the Personnel Job. New York: National Personnel Association.

Hall, E. K. (1928). New Objectives in Personnel Relations. *Bell System General Plant Operation Conference, Pinehurst lokakuussa 1928*.

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

Hanlon, G. (2016). The dark side of Management. A Secret History of Management Theory. Lontoo: Routledge.

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*. Thousand Oaks: SAGE. 299–316.

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

Harmon, M. M. & Mayer, R. (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Illinois: Scott, Foresman and Company.

Harrison, J. F. C. (1954). *A History of the Working Men's College, 1854–1954*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.

Harrison, W., Haas, O. F. & Dopke, F. W. (1921). Better Illumination Cuts Production Costs. *Electric World* 78: 16, 763–764.

Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric Research in its Social, Political and Historical Context. *Human Relations* 65: 11, 1431–1461.

Hassett, M. E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organization and Business Studies*. Cheltenham: E. Elgar Publishing.

Hawley, E. W. (1966). The New Deal and the Problem of Monopoly: A Study in Economic Ambivalence. Princeton: Princeton University Press.

Henderson, L. J. (1927). Business Education as Envisaged by the Scientist. *Harvard Business School Alumni Bulletin*, 4, 60–62.

- Henderson, L. J. (1928). *Blood: A Study in General Physiology*. New Haven: Yale University Press.
- Henderson, L. J. (1935). *Pareto's General Sociology: A Physiologist's Interpretation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Henderson, L. J. (1970). *On the Social System: Selected Writings*. Chicago: Chicago University Press.
- Henriksson, M. (2021). Tähtilipun maa. Yhdysvaltain alueen historia. Helsinki: Tammi.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower. *Personnel Administrator* 27: 1, 3–7.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46: 1, 53–63.
- Hess, D. P. & Harrison, W. (1923). Relation of Illumination to Production. *TIES* 18: 9, 787–794.
- Heyl, B. S. (1968). The Harvard 'Pareto Circle'. *Journal of the History of the Behaviour Sciences* 4, 316–334.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsto, H. (2022). *Critical discourse analysis* [luentoaineisto]. TOFO4032-kursin luento 5.4.2022 Vaasan Yliopistolla. (Rajattu saatavuus).
- Hockett, H. C. (1949). *Introduction to Research in American History*. 2. painos. New York: The MacMillan Company.
- Horkheimer, M. (1976). Traditional ja Critical Theory. Teoksessa P. Connerton (toim.). *Critical Sociology*. (alkuperäinen teos vuodelta 1937). Lontoo: Penguin.
- Horvath, S. M. & Horvath E. C. (1973). *The Harvard Fatigue Laboratory: Its History and Contributions*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Homans, G. C. (1941/1972). Fatigue of Workers. Teoksessa W. Nord (Toim.) *Concepts and Controversy in Organizational Behaviour*. Pacific Palisades: Goodyer Publishing Co., Inc.
- Homans, G. C. (1949). The Perspectives of Elton Mayo: Some Corrections. *The Review of Economics and Statistics* 31: 4, 319–321.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homans, G. C. (1962). *Sentiments and Activities*. New York: Free Press.

Homans, G. C. (1984). *Coming to my senses: The autobiography of a sociologist*. New Brunswick: Transaction Books.

Hoopes, J. (2013). *False Prophets. The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*. New York: Perseus.

Huhtala, H. (2006). Organisaatiotutkimuksen nykysuuntauksia. Teoksessa: K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartio (Toim.). *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos. 78–83.

Hurmerinta, L. & Nummela, N. (2020). Monimenetelmätutkimus (Mixed methods). Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. 308–317.

Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. (2004). First the sugar, then the eggs... or the other way round? Mixing methods in international business research. Teoksessa R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Toim.). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham: Edward Elgar. 162–180.

Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. (2006). Mixed Methods in international business research. A Value-added perspective. *Management International review* 46: 4, 439–459.

Huttunen, R. (2014). Habermas, Jürgen. [Filosofia.fi-internetportaali] 2014-09-13 [Viitattu 2020-01-01] Saatavissa: <http://filosofia.fi/node/5305/>.

Ivancevich, J. M., Konpaske, R. & Matteson, M. J. (2005). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.

Izawa, M. R., French, M. D. & Hedge, A. (2011). Shining New Light on the Hawthorne Illumination Experiments. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society* 53: 5, 528–547.

Jackson, D. C. (1925a). *Progress report No. 3: February 1, 1925*. Edison Laboratory National Monument Archives.

Jackson, D. C. (1925b). *Progress report No. 4: March 1, 1925*. Edison Laboratory National Monument Archives.

Jackson, D. C. (1926a). *Memorandum to All Members of the Committee, 17. helmikuuta 1926*. Edison Laboratory National Monument Archives.

Jackson, D. C. (1926b). *Progress report. April 1, 1926*. Edison Laboratory National Monument Archives.

Jackson, D. C. (1933). A History of the National Research Council: III. *Science* 77, 500–503.

Jacoby, S. M. (1985). *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945*. New York: Columbia University Press.

Jacques, R. (1996). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge for the 19th to 21st Centuries*. Thousand Oaks: SAGE.

Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (Toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turku: Turun yliopisto. 3–9.

Johnson, A. (1926). *The Historians and Historical Evidence*. New York: Charles Scribner's Sons.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J., & Turner, L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research* 1: 2, 112–133.

Johnston, W. R. (1988). *A Documentary History of Queensland*. Lontoo: University of Queensland Press.

Jones, S. R. G. (1992). Was There a Hawthorne Effect? *American Journal of Sociology* 98: 3, 451–468.

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

Jung, C. G. (1915). *The Theory of Psychoanalysis*. New York: The Journal of nervous and mental disease publishing company.

Juslén, H. (2007). Valaistus, tuottavuus ja valaistusvoimakkuusmieltymykset – kenttäkokeita teollisuusympäristössä [väitöskirja]. Espoo: Valaisulaboratorio, Teknillinen korkeakoulu.

Juuti, P. (Toim.). (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.

Jyväskylän yliopisto (2014). Tutkimusstrategiat. *Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston Koppa*. [verkkoaineisto] 2014-01-15 [Viitattu 1.1.2020] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>.

Kajosmaa, J. (2020a). ”Ihmiset rakastavat hyviä tarinoita ja rakastavat uskoa ne todeksi. *Väitöskuiskaaja*, Vaasan Yliopisto [Blogiteksi]. Saatavissa: <https://blogs.uwasa.fi/thesis/ihmiset-rakastavat-hyvia-tarinoita-ja-he-rakastavat-uskoa-ne-todeksi/>.

Kajosmaa, J. (2020b). Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina. Kriittinen johtamistutkimus taylorismin muodostumisesta, omaksumisesta ja kontribuutiosta sekä johtamisen tieteenalan että ammatin kehittymiseen [Pro gradu -tutkielma]. Vaasan Yliopisto. (Rajattu Saatavuus).

Kajosmaa, J. (2023). Rajavartiolaitoksen viranomaisyhteistyön strateginen merkitys sisäisen kokonaisturvallisuuden kentässä – tapaustutkimus RVL:n vedenalaistoiminnan virka-aputehtävistä 2007–2021. [Pro gradu -tutkielma]. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu Saatavuus).

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

- Kantola, J. (2014). Narrating coping experiences of necessity entrepreneurs [väitöskirja]. Vaasan yliopisto.
- Kantola, J. (2022). *Narrative Analysis*. [luentoaineisto] 2022-01-18. TOFO4032- Qualitative Research Methods. Vaasan yliopisto. (Rajattu saatavuus).
- Karl, B. D. (1963). Executive Reorganization and Reform in the New Deal: The Genesis of Administrative Management, 1900–1939. Cambridge: Harvard University Press.
- Karl, B. D. (1968). The Power of Intellect and the Politics of Ideas. *Deadalus* 97, 1002–1025.
- Karl, B. D. (1974). *Charles E. Merriam and the Study of Politics*. Chicago: Chicago University Press.
- Kearney, M. H. (2001). Levels and applications of qualitative research evidence. *Research in Nursing and Health* 24: 2, 145–153.
- Kennedy, C. (1991). Instant Management: The Best Ideas from the People Who Have Made a Difference in How We Manage. New York: W. Morrow.
- Kennedy, C. (1998). Great minds think alike. *Director* 51: 10, 52.
- Kent, S. (1941). *Writing history*. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.
- Kerosuo, H. (2022). *Ethnography in Organizations 1*. [luentoaineisto] TOFO4032 Qualitative Research Methods. Vaasan yliopisto. Saatavissa: <https://moodle.uwasa.fi/course/view.php?id=6630>. (Rajattu saatavuus).
- Kerr, C. & Fisher, L. H. (1957). Plant Sociology: The Elite and the Aborigines. Teoksessa M. Komarowsky (Toim.). *Common Frontiers of the Social Sciences*. Glencoe: Free Press. 281–309.
- Khurana, R. (2007). From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. New Jersey: Princeton University Press.
- Khurana, R., Nohria, N. & Penrice, D. (2005). Is Business Management a Profession? [verkkoaineisto] 2005-02-21. [Viitattu 27.4.2021] Saatavissa: <https://hbswk.hbs.edu/archive/is-business-management-a-profession>.
- Kieser, A. (1994). Organizational, Institutional and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly* 34, 540–564.
- Kimberly, J. (1976). Issues in the design of longitudinal organization research. *Sociological Methods and Research* 4: 3, 321–347.
- Kimmel, J. J. (2000). Creating ‘a real science of human relations’: Personnel management and politics of professionalism, 1910–1940 [väitöskirja]. The Johns Hopkins University. ProQuest Dissertations Publishing.

Kipping, M. & Engwall, L. (Toim.). (2002). *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.

Kirk, J. J. (1917). Report of Sub Committee on Industrial Lighting. *National Electric Lamp Association NELA*.

Klikauer, T. (2013). *Managerialism: A Critique of an Ideology*. Lontoo: 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*. Oxford: Oxford University Press. 144–165.

Kohler, R. E. (1991). *Partners in Science: Foundations and Natural Scientists, 1900–1945*. Chicago: University of Chicago Press.

Koivula, T. (2021). *Strategian tutkimusmenetelmistä* [luentoaineisto]. 2021-09-23. SM11 Strategian tutkimuskoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu saatavuus).

Koivula, T. (2022a). *Strategian teoriakoulukunnat* [luentoaineisto]. 2022-01-11. SM11 Strategian tutkimuskoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu saatavuus).

Koivula, T. (2022b). *Tekstianalyysit* [luentoaineisto]. 2022-01-18. SM11 Strategian tutkimuskoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu saatavuus).

Koivunen, N. (2021). *Qualitative research methods* [luentoaineisto]. 2021-11-09. TOFO4032 Qualitative Research Methods. Vaasan Yliopisto. (Rajattu saatavuus).

Kompier, M. A. J. (2006). The "Hawthorne effect" is a myth, but what keeps the story going? *Scandinavian Journal of Work* 32: 5, 402–412.

Kontio, E. & Johansson, K. (2007). Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimusten laatuun. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (Toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turku: Turun yliopisto. 101–108.

Koskela, M. (2022). *Discourse analysis* [luentoaineisto]. 2022-04-05. (luento TOFO4032 Qualitative Research Methods. Vaasan Yliopisto. (Rajattu saatavuus).

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. 4. painos. Boston: McGraw-Hill.

Kuhn, T. S. (1994/1962). *Tieteellisen vallankumouksen rakenne*. Helsinki: Art House.

Kuklick, H. (1980). Boundary Maintenance in American Sociology: Limitations to Academic "Professionalization". *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16, 201–219.

Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." *Tutkimus suurten suomalais-yritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista* [väitöskirja]. Aalto yliopiston julkaisusarja. Väitöskirjat 1/2011. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kultalahti, S. (2015). *"It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work* [väitöskirja]. Acta Wasaensia 339. Business Administration 139. Management and Organisation. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kuokkanen, A. & Seeck, H. (2008). Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. *Historiallinen aikakauskirja* 4, 402–417.

Kyle, W. M. (1949). Professor G. Elton Mayo: First Lecturer in Philosophy, University of Queensland. *University of Queensland Gazette* 9, 2–3.

Laffley, J. F. (1985). Social Psychology as Political Ideology: The Case of Wilfred Trotter and William McDougall. *Historical Reflections* 12, 375–402.

Lagemann, E. (1992). *The Politics of Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

Landsberger, H. A. (1958). Hawthorne Revisited. Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry. New York: Cornell University Press.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 24: 4, 691–710.

Latour, B. (1987). *Science in Action*. Milton Keynes: Open University Press.

Lawler, E. E. (1975). Pay, participation and organizational change. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). *Man and Work in Society*. New York: Van Norstand Reinhold Company. 137–149.

Le Bon, G. (1896). *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Lontoo: T. Fisher Unwin.

Lee, F. S. (1918). *The Human Machine and Industrial Efficiency*. New York: Longmans.

Lee, J. A. (1980). *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*. Athens: Ohio University Press.

Lehtonen, T. (2015). *Yllättävin antaa eniten* [Blogiteksti] 2015-12-09 [Viitattu 1.2.2021]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yllattavin_antaa_eniten/.

Leiter, R. D. (1948). *The Foreman in Industrial Relations*. New York: Columbia University Press.

Levitt, S. D. & List, J. A. (2011). Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. *American Economic Journal: Applied Economics* 3: 1, 224–238.

Lieb, J. W. (1924). The Furtherance of Good Lightning by American Central Stations. *TIES* 14: 7, 622–637.

Liston, J. (1925). Some Developments in the Electrical Industry During 1924. *General Electric Review* 28: 1, 53.

Locke, R. R. & Spender, J-C. (2011). Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance. Lontoo: Zed Books ltd.

Lombard, G. F. F. (1960). The Developing Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School [työpaperi]. *Baker Library Archives*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lorenz, C. (2011). History and theory. Teoksessa D. Woolf & I. Hesketh (Toim.). *The Oxford history of historical writing. Volume 5: Historical writing since 1945*. Oxford: Oxford University Press. 13–35.

Loveridge, R., Willman, P. & Deery, S. (2007). 60 Years of Human Relations. *Human Relations* 60: 12, 1873–1888.

Luckiesh, M. (1924). Light and Work: A Discussion of Quality and Quantity of Light in Relation to Effective Vision and Efficient Work. New York: D. Van Nostrand.

Luckiesh, M. (1925). We Could Pay the War Debt in One Year. *Factory, the Magazine of Management* 34: 1, 28–29.

Ludlum, S. D. & McDonald, E. E. (1925). The Mechanism of Disease. *Medical Journal and Record* 20. toukokuuta, 1–14.

Lück, H. E. (2009). Der Hawthorne-Effekt – ein Effekt für viele Gelegenheiten? *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 40: 102–114.

Lynd, R. S. (1939). *Knowledge for What?* Princeton: Princeton University Press.

Lyons, B. (1955). Tomorrow's Birthright: A Political and Economic Interpretation of Our Natural Resources. New York: Funk & Wagnalls Company.

Lyons, G. M. (1969). The Uneasy Partnership: Social Science and the Federal Government in the Twentieth Century. New York: Russell Sage Foundation.

Magarey, J. M. (2001). Elements of a systematic review. *International Journal of Nursing Practice* 7, 376–382.

Magoun, F. A. (1960). *Cooperation and Conflict in Industry*. New York: Harper & Brothers.

Magretta, J. & Stone, A. (2002). What Management Is. How It Works and Why It's Everyone's Business. New York: Free Press.

Mahoney, K. T. & Baker D. B. (2002). Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior* 60: 437–450.

- Maier, N. R. F. (1952). *The Principle of Human Relations*. New York: Wiley.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. New York: Dutton.
- Malinowski, B. (1927). The problem of meaning in primitive language. Teoksessa C. K. Ogden & I. A. Richards (Toim.). *The meaning of meaning*. New York: Harcourt, Brace. 296–336.
- Mannevuoli, M. (2015). *Affektitehdas. Työn rationalisoinnin historiallisia jatkumia* [väitöskirja]. Turun yliopiston julkaisuja, sarja 406. Turku: Turun yliopisto.
- Mannevuoli, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. *The Sociology Review* 66: 6, 1242–1257.
- Markkula, M. (2013). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet* [väitöskirja]. Acta Wasaensia 243. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 6. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2. painos. New York: Harper & Row.
- Matthewson, T. H. R. (1920). The Psychic Factor in Medical Practice. *Medical Journal of Australia*, 24. heinäkuuta, 73–77, 86.
- Mayo, E. (1904). The Australian Crisis. *Pall Mall Gazette*, 12. toukokuuta, 1–2.
- Mayo, E. (1919a). *Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic*. Melbourne: Macmillan.
- Mayo, E. (1919b). Industrial Autonomy. *Queensland University Magazine* 6: 8, 5.
- Mayo, E. (1920). The Australian Political Consciousness. Teoksessa M. Baker, R. S. (1920). *Industrial Unrest in America. Industrial Management*, 60, 95. (Toim.). *Australia: Economic and Political Studies*. Melbourne: Macmillan. 127–144.
- Mayo, E. (1921). ”Altering personality.” *Mental Science. Dissociation of ideas. Brisbane Courier*, 15. heinäkuuta, 6.
- Mayo, E. (1922a, 19. syyskuuta). Elton Mayo Dorothea Mayolle [kirje]. *Mayo Family Archive*. Adelaide: South Australia State Library.
- Mayo, E. (1922b). Industrial Peace and Psychological Research: Part I – civilization and morale; Part II – industrial unrest and ”nervous breakdown”, Part III – the mind of the agitator; Part IV – the will of the people. *Industrial Australian and Mining Standard* 67, 5, 12, 19, ja 26. tammikuuta 1922, 16, 63–64, 111, 159–160, 253.
- Mayo, E. (1922c). Psychology and Religion: Douglas Price Memorial Lecture, nro 2, 24–25. Melbourne: Macmillan & Co. Ltd.
- Mayo, E. (1923a). The Irrational Factor in Society. *Journal of Personnel Research* 1: 10, 419–426.

Mayo, E. (1923b). Irrationality and Revery. *Journal of Personnel Research* 1: 10: 477–483.

Mayo, E. (1923c, 14. toukokuuta). Elton Mayo Joseph Willitsille [kirje]. *Mayo Papers. Laatikko 1, Kansio 75*. Baker Library, Harvard Business School.

Mayo, E. (1923d). The Irrational Factor in Human Behaviour: The "Night-Mind" in Industry. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 110: 10, 117–130.

Mayo, E. (1924a, toukokuu). A New Way of Statecraft [kirje]. *Rockefeller Archive Center, Laura Spelman Rockefeller Memorial, Sarja III, Laatikko 75, kansio 790*, 1–8.

Mayo, E. (1924b). Civilization – The Perilous Adventure. *Harper's Monthly Magazine* 149: 894, 590–597. Saatavissa: <https://archive.org/details/harpersmagazine149junalde/page/590/mode/2up>.

Mayo, E. (1924c). Civilized Unreason. *Harper's Monthly Magazine* 148: 886, 527–535. Saatavissa: <https://archive.org/details/harpersmagazine148decalde/page/526/mode/2up>.

Mayo, E. (1924d). Mental Hygiene in Industry. *Transactions of the Collage of Physicians of Philadelphia* 3: 46, 736–748.

Mayo, E. (1924e). Revery and Industrial Fatigue. *Journal of Personnel Research* 3: 8, 273–281.

Mayo, E. (1924f). The Basis of Industrial Psychology. *Bulletin of the Taylor Society* 9: 6, 249–259.

Mayo, E. (1925a). Daydreaming and output in a spinning mill: An investigation in a Pennsylvania mill. *National Institute of Industrial Psychology Journal* 2, 203–209.

Mayo, E. (1925b, 21. heinäkuuta). Elton Mayo Charles Merriamille [kirje]. *Laura Spelman Rockefeller Foundation Archives, Kansio 572*. New York: Rockefeller Archives Center.

Mayo, E. (1925c, 24. helmikuuta). The Business Problems Group [työpaperi]. *Mayo Papers. Laatikko 5, Kansio 13*. Baker Library, Harvard Business School.

Mayo, E. (1925d). The Great Stupidity. *Harper's Monthly Magazine* 151: 902, 225–233. Saatavissa: <https://archive.org/details/harpersmagazine151junalde/page/224/mode/2up>.

Mayo, E. (1925e). Should Marriage Be Monotonous. *Harper's Monthly Magazine* 151: 904, 420–427. Saatavissa: <https://archive.org/details/harpersmagazine151junalde/page/420/mode/2up>.

Mayo, E. (1925f). Open letter to Robert W. Bruere. *Survey* 54, 644–645.

Mayo, E. (1926). Fatigue in Industry [työpäpaperi]. *Elton Mayo Papers* 2.052. Baker Library. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Mayo, E. (1927a). Sin with a Capital "S". *Harper's Monthly Magazine* 154, 537–545. Saatavissa: <https://archive.org/details/harpersmagazine154decalde/page/n549/mode/2up>.

Mayo, E. (1927b). Surrey Textile Company. *Harvard Business Reports* 4, 100–115.

Mayo, E. (1927c). The Scientific Approach to Industrial Relations. *Proceeding of Y.M.C.A. Conference on Human Relations in Industry*, 19–23.

Mayo, E. (1929). Maladjustment of the Industrial Worker. Teoksessa O. S. Berger ja muut (Toim.). *Wertheim Lectures in Industry Relations, 1928*. Cambridge: Harvard University Press. 165–196.

Mayo, E. (1930a). *A New Approach to Industrial Relations*. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.

Mayo, E. (1930b). Changes in Industry. Teoksessa Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929. New York: Western Electric Company. 27–32. Saatavissa: [https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001\\$11](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001$11).

Mayo, E. (1930c). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review* 20: 1, 156–176.

Mayo, E. (1930d). Changing Methods in Industry. *Personnel Journal* 8: 5, 326–332.

Mayo, E. (1931a). Psychopathologic Aspects of Industry. *American Neurological Association Transactions* 57, 468–475.

Mayo, E. (1931b). Supervision and Morale. *Journal of the National Institute of Industrial Psychology* 5: 5, 248–260.

Mayo, E. (1932). The Problem of Working Together. Teoksessa W. V. Bingham (Toim.). *Psychology Today: Lectures and Study Manual*. Chicago: University of Chicago Press.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Adelaide: The MacMillan Company.

Mayo, E. (1935). The Blind Spot in Scientific Management. *Proceeding of the Development Section, Sixth Annual Congress for Scientific Management* 3: 214–218.

Mayo, E. (1936). Social Change and Its Effect Upon the Training of The Child. *Proceedings of the Child Research Clinic Conference in Education* 2, 11–16.

Mayo, E. (1937). What Every Village Knows. *Survey Graphic* 26, 695–698.

- Mayo, E. (1938). Foreword. Teoksessa T. N. Whitehead (1938). *The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1939a). Frightened People. *Harvard Medical School Alumni Bulletin* 13: 2, 1–7.
- Mayo, E. (1939b). Routine Interaction and the Problem of Collaboration. *American Sociological Review* 4, 335–340.
- Mayo, E. (1941a). Research in Human Relations. *Personnel* 17: 4, 264–269.
- Mayo, E. (1941b). The Fifth Columnist of Business: Opportunities in management for men who grasp handling of human affairs. *Harvard Business School Alumni Bulletin* 18: 1, 33–34.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard Business School, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.
- Mayo, E. (1947). *The Political Problem of Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.
- Mayo, E. (1948). *Some Notes on the Psychology of Pierre Janet*. Cambridge: Harvard Business School, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.
- Mayo, E. (1949). Human Problems in Industry. *World Review, new series* 3, 5–8.
- Mayo, E. (1953). Notes on Consciousness and Attention. Teoksessa H. Cabot & J. H. Cabot. (Toim.). *Human Relations: Concepts and Cases in Concrete Social Science. Vol 1*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayo, E. & Lombard G. F. F. (1944). Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of California. *Business Research Studies* 31: 6, 1–30.
- Mayo, G. E. (1983). *The Mad Mosaic*. Lontoo: Quartet Publishers.
- McCormick, E. (1957). *Human Engineers*. New York: McGraw-Hill.
- McDougal, W. (1908). *An Introduction to Social Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLean, A. (1975). Occupational stressors. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). *Man and Work in Society*. New York: Van Norstand Reinhold Company. 177–193.
- Megill, A. (2005). Review of our knowledge of the past: A philosophy of historiography by Aviezer Tucker. Chicago: University of Chicago Press.

- Megill, A. (2007). Historical knowledge, historical error: A contemporary guide to practice. Chicago: University of Chicago Press.
- Meriam, R. S. (1931). Employee Interviewing and Employee Representation. *Personnel Journal* 10, 95–101.
- Merton, R. K. (1947). The Machine, the Worker, and the Engineer. *Science* 105: 2717, 79–84.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Michelsen, K-E. (2001). Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. STH julkaisuja nro 7. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Miller, D. C. & Form, W. H. (1951). Industrial Sociology: An Introduction to the Sociology of Work Relations. New York: Harper.
- Mills, C. W. (1948). The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations, Industrial Relations Research Association, *Proceedings of the First Annual Meeting*, 199–222.
- Miner, J. B. (2002). Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analysis. Oxford: Oxford University Press.
- Mitchell, W. (1907). *Structure and Growth of the Mind*. Lontoo: Macmillan and Co., limited.
- Moher, D., Liberari, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. & PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine* 151: 4, 264–270.
- Montgomery, D. (1979). Worker's Control in America: Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles. Cambridge: Cambridge University Press.
- Montgomery, D. (1987). *The Fall of the House of Labor*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moore, W. E. (1947). Current Issues in Industrial Sociology. *American Sociological Review* 12, 651–661.
- Morgan, G. (1992). Marketing Discourse and Practice: Towards a Critical Analysis. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (Toim.). *Critical Management Studies*. Thousand Oaks: SAGE. 136–158.
- Morris, H. (2013). The Influence of Taylor on UK Business and Management Education. Teoksessa C. Evans & L. Holmes (Toim.). *Re-Tayloring Management. Scientific Management a Century On*. Lontoo: Routledge. 51–69.
- Moss, J. (1998). *The Later Foucault*. Thousand Oaks: SAGE.
- Muldoon, J. (2017). The Hawthorne Studies: An Analysis of Critical Perspectives, 1936–1958. *Journal of Management History* 23: 1, 74–94.

Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A. & Ligouri, E. W. (2019). Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context. *Journal of Management History* 26: 2, 165–185.

Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. New Jersey: Princeton University Press.

Mumby, D. K. (2004). Discourse, Power, and Ideology: Unpacking the critical Approach. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (Toim.). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Thousand Oaks: SAGE. 237–258.

Murphy, J. (Toim.). (1983). *The Big Strikes: Queensland, 1889–1965*. St. Lucia: University of Queensland.

Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton: Mifflin and Company.

Nelson, D. (1975). *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880–1920*. Madison: University of Wisconsin Press.

Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. Madison: University of Wisconsin Press.

Nichols, E. F. (1924). Research Problems: Report of Committee on Research. *TIES* 14: 2, 125–130.

Noble, D. F. (1977). *America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism*. New York: Knopf.

Norman, A. P. (1998). Telling it like it was: Historical narratives on their own terms. Teoksessa B. Fay, P. Pomper & R. T. Vann (Toim.). *History and theory: Contemporary readings*. Malden: Blackwell. 153–171.

Novick, P. (1988). *That noble dream: The "objectivity question" and the American historical profession*. New York: Cambridge University Press.

NRC. (1941). National Research Council, Committee on Work and Industry, *Fatigue of workers with Relation to Industrial Production*. New York: Reinhold Publishing Company.

Nurmela, T. (2002). Ajattelun taito ja lupa ilmaista: Teoreettis-käsitteellinen tutkimus hoitotyön edellyttämästä kriittisen ajattelun taidosta ja sen edellytyksistä [väitöskirja]. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis, 860. Tampere: Tampereen yliopisto.

Obedgiu, V. (2016). Human Resource Management, Historical Perspectives, Evolution and Professional Development. *Journal of Management Development* 36: 8, 966–990.

O'Connor, E. S. (1999). The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *The Academy of Management Review* 24: 1, 117–131.

O'Dea, W. T. (1958). *The Social History of Lightning*. New York: Macmillan Company.

Ollila, S. (2005). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystoimen julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuuden työnohjauksellisenä näkökulmana [väitöskirja]. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American Business can meet the Japanese challenge*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

Owen, R. (1948). *A New View of Society and Other Writings*. Lontoo: J. M. Dent & Sons Ltd.

Pareto, V. (1935). *The Mind and Society: The General Form of Society*. (Toim. A. Livingston). New York: Harcourt, Brace and Co.

Park, R. E. (1935). Industrial Fatigue and Group Morale. *American Journal of Sociology* 40, 349–356.

Parker, M. (2002). *Against Management. Organization in the age of managerialism*. Boston: Polity Press.

Parsons, H. M. (1974). What Happened at Hawthorne. *Science* 183: 4128, 922–932.

Parsons, H. M. (1978). What Caused the Hawthorne Effect. *Administration and Society* 10, 259–283.

Passer, H. C. (1972). The Electrical Manufacturers, 1875–1900. Competition, Entrepreneurship, Technical Change, and Economic Growth. New York: Arno Press.

Peltonen, T. (2015). History of Management Thought in Context: The case of Elton Mayo in Australia. Teoksessa P. Genoe McLaren, A. J. Mills, & T. G. Weatherbee (Toim.). *The Routledge Companion to Management & Organizational History*. Lontoo: Routledge. 239–252.

Pennock, G. A. (1929). Industrial Research at Hawthorne. *Personnel Journal* 8: 5, 296–313.

Pennock, G. A. (1930). Test Studies in Industrial Research at Hawthorne. Teoksessa Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929. New York: Western Electric Company, 7–18. Saatavissa: [https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001\\$11](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001$11).

Perrow, C. (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*. 2. painos. New York: Random House.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: G. K. Hall & Co.

- Pethia, R. F. (1983). *Pseudo-history in management textbooks: Illustrations and comments*. Working Papers, II: 4, Collage of Business Administration. Bowling Green: Western Kentucky University.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 13, 5–16.
- Petticrew, M. (2001). Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myth and Misconceptions. *British Medical Journal* 322: 7278, 98–101.
- Pfiffner, J. M. & Sherwood, F. P. (1960). *Administrative Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Philips, N. & Hardy, C. (2002). Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction. Thousand Oaks: SAGE.
- Philips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29: 4, 635–652.
- Piaget, J. (1929). *The Child's Conception of the World*. Lontoo: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co.
- Pierson, F. C. ja muut (1959). *The Education of American Businessmen*. New York: McGraw-Hill.
- Pietikäinen, S & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pinchot, G. (1986). *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers
- Pitcher, B. L. (1981). The Hawthorne Experiments: Statistical Evidence for a Learning Hypothesis. *Social Forces* 60: 1, 133–149.
- Pitt-Rivers, A. L. F. (1927). *Vie clash of culture and the contact of races*. Lontoo: Routledge.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research. Principles and Methods*. 7. painos. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. 692–703.
- Popper, K. (2002/1957). *The Poverty of Historicism*. Lontoo: Routledge.
- Power, M. & Laughlin, R. (1992). Critical Theory and Accounting. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (Toim.). *Critical Management Studies*. Thousand Oaks: SAGE. 113–135.
- Pugh, D. S. (Toim.). (1971). *Organization theory: Selected Readings*. Lontoo: Penguin.
- Puranen, M. (2022). *Kansainvälisten suhteiden teorian II*. [luentoaineisto] 2020-01-12. 2SM1 tutkimusmenetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu saatavuus).

Putnam, M. L. (1930). A Plan for Improving Employee Relations on the Basis of Data Obtained from Employees. Teoksessa *Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929*. New York: Western Electric Company, 19–26. Saatavissa: [https://iiif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001\\$11](https://iiif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7188001$11).

Putnam, M. L. (1940). Diagnosis and Treatment of Employee Complaints and Grievances. *Bell System Personnel Conference*, 29.10–2.11. 1940, AT&T.

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 diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta* [väitöskirja]. Jyväskylä Studies in Business and Economics 159. Jyväskylän yliopisto.

Rabetino, R. (2021). *Case Study Research: Myths and Facts* [luentoaineisto] 2021-12-14. TOFO4032-kurssin luento. Vaasan Yliopisto. (Rajattu saatavuus).

Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. (2016). *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä. Maanpuolustuskorkeakoulu*. Sotataidon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Radcliffe-Brown, A. R. (1922). *The Andaman Islanders*. Boston: Cambridge University Press.

Rairdon, J. L. (2008). A Critical Review of the Lasting Impact of George Elton Mayo Upon Management Thought. Applied Dissertation [väitöskirja]. Colorado Springs: Colorado Technical University.

Reed, M. (2006). Organizational Theorizing. A Historically Contested Terrain. Teoksessa Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Toim.). *The Sage Handbook of Organization Studies*. 2. painos. Thousand Oaks: SAGE. 19–54.

Reich, L. S. (1985). The Making of American Industrial Research: Science and Business at GE and Bell, 1876–1926. Cambridge: Cambridge University Press.

Rheingrover, W. (1975). A personal report from Hawthorne. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). *Man and Work in Society*. New York: Van Nostrand Reinhold Company. 137–149.

Rice, B. (1982). The Hawthorne defect: Persistence of a flawed theory. *Psychologic Today* 16: 70–74.

Rieger, B. J. (1995). Lessons in productivity and people. *Training & Development* 49: 10, 56–58.

Ritzer, G. (1996). *Modern Sociological Theory*. 4. painos. New York: McGraw-Hill.

Robson, C. (1995). *Real world research. A resource for social scientist and practitioner-researcher*. Oxford: Blackwell.

Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J. (1945). The Foreman: Master and Victim of Double Talk. *Harvard Business Review*. Uudelleen julkaistu teoksessa F. J. Roethlisberger (1968) *Man-in-Organization*. Cambridge: Harvard University Press, 35–56.

Roethlisberger, F. J. (1948). "Human relations: rare, medium or well-done?". *Harvard Business Review* 26, 90.

Roethlisberger, F. J. (1950). Criticism of Mayo and the "Hawthorne group", Classified into Five Categories for Purposes of Discussion [työpaperi]. 21. helmikuuta 1950. *Roethlisberger Papers*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Roethlisberger, F. J. (1951). Training Supervisors in Human Relations. *Harvard Business Review*. Uudelleen julkaistu teoksessa F. J. Roethlisberger (1968). *Man-in-Organization*. Cambridge: Harvard University Press, 125–144.

Roethlisberger, F. J. (1977). *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*. Cambridge: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1936). *Management and the Worker: Technical vs. social organization in an industrial plan*. 8 Division of Research, Business Research Studies No 9. Cambridge: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker. An Account of Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J. & Lombard, G. F. F. & Ronken, H. O. (1954). *Training for Human Relations: An Interim Report*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Rose, J. (1975). *Industrial behavior: Theoretical developments since Taylor*. Harmondsworth: Allen Lane.

Rose, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. (2. painos). Lontoo: Free Association Books.

Rosenberg, L. H. (1925). Industrial Lightning Activity Meets with Wide Favor. *National Electric Lamp Association NELA Bulletin* 7: 10, 649.

Ross, D. (1979). The Development of the Social Sciences. Teoksessa A. Oleson & J. Voss (Toim.). *The Organization of Knowledge in Modern America, 1860–1920*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 107–138.

Roth, W. F. (1993). *The Evolution of Management Theory. Past, Present, Future.* Orefield: Roth & Associates.

Rothman, D. (1980). *Conscience and Convenience: The Asylum and Its Alternatives in Progressive America.* Boston: Little, Brown.

Rowlinson, M, Hassard, J. & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *The Academy of Management Review* 39: 3, 250–274.

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.* Oxford: Oxford University Press. 286–303.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Realismi vs. relativismi eli erilaiset kielikäsitteet. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkoaineisto]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [Viitattu 1.1.2020] Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html.

Saatsi, A. (2005). *Metaklusteri – Systeemiteoreettinen näkökulma yrityksen, klusterin ja seudun menestystekijöihin Ylä-Savossa* [väitöskirja]. Acta Wasaensia 151. Liiketaloustiede 64. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sahakian, W. S. (1982). *History and Systems of Social Psychology.* 2. painos. Washington D.C.: Hemisphere.

Salminen, A. (1995). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet.* Helsinki: WSOY.

Salminen A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.* Vaasan yliopiston julkaisuja: Opetusjulkaisuja 62, Julkisojohtaminen 4. Vaasan yliopisto.

Salminen, A. & Kuoppala, K. (1985). *Julkisvalta, byrokratia, organisaatio.* Helsinki: Otava.

Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal* 11: 2, 189–197.

Sass, S. A. (1982). *The Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School, 1881–1981.* Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Saul, J. R. (1999). *The Unconscious Civilization.* New York: Free Press.

Saunders, M. & Lewis, P. (2018). *Doing Research in Business and Management. An essential guide to planning your project.* 2. painos. Harlow: Pearson.

Sayles, L. (1957). Work group behaviour and the larger organization. Teoksessa C. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H.L. Wilensky, J. C. Worthy & B. D. Dennis (Toim.). *Research in industrial human relations.* New York: Harper & Row. 131–145.

- Schlaifer, R. (1980). The Relay Assembly Test Room: An Alternative Statistical Interpretation. *American Sociological Review* 645: 6, 995–1005.
- Schwartzman, H. B. (2011). *Ethnography in Organizations*. Qualitative Research methods Series 27. Lontoo: SAGE University Paper.
- Scott, J. F. & Homans, G. C. (1947). Reflections on the "Wildcat Strikes". *American Sociological Review* 12: 278–287.
- Scott, W. (1992). Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state. Lawrence: University Press of Kansas.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 2, 118–136.
- Selekman, B. M. (1947). *Labor Relations and Human Relations*. New York: McGraw-Hill.
- Sewell, W. H. J. (2005). *Logics of history: Social theory and social transformation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sheldon, O. (2003/1923). The Philosophy of Management. Early Sociology of Management and Organizations. Lontoo: Routledge.
- Shephard, J. M. (1971). On Alex Carey's radical criticism of the Hawthorne studies. *Academy of Management Journal*, 14: 1, 23–32.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatio-tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon rai-vaajat. Perusteita laadulliseen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto. 206–231.
- Sipilä, J. & Koivula, T. (2014). *Kuinka strategiaa tutkitaan*. Maanpuolustuskor-keakoulu, Strategian laitos. Julkaisusarja 2: tutkimuslauseita No 50. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Sirén, T. & Pekkarinen, O. (2017). *Tieteenfilosofismetodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Soti-laspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3. Saatavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/134431>.
- Slocombe, C. S. (1940). Million Dollar Research. *Personnel Journal* 18, 162–172.
- Smith, G. D. (1985). The Autonomy of a Business Decision: Bell, Western Electric, and the Origins of the American Telephone Industry. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Smith, J. H. (1974). Elton Mayo revisited. *British Journal of Industrial Relations* 12, 282–291.

- Smith, J. H. (1980). The Three Faces of Elton Mayo. *New Society*, joulukuu. Saatavissa: <https://bookblast.com/blog/bookblast-archive-the-three-faces-of-elton-mayo-j-h-smith-new-society-december-1980/>.
- Smith, J. H. (1987). Elton Mayo and the Hidden Hawthorne. *Work, Employment & Society* 1: 1: 107–120.
- Smith, J. H. (1998). The Enduring Legacy of Elton Mayo. *Human Relations* 51: 3, 221–249.
- Smith, R. M. (1976). The American Business System and the Theory and Practice of Social Science: The Case of the Harvard Business School, 1925–1945 [väitöskirja]. Orono: University of Maine.
- Snow, C. E. (1927). Research on Industrial Illumination: A Discussion of the Relation of Illumination Intensity to Productive Efficiency. *Tech Engineering News* 8: 6, 257, 272, 274, 282.
- Soffer, R. N. (1978). Ethics and Society in England: The Revolution in the Social Sciences, 1870–1924. Berkeley: University of California Press.
- Sonnenfeld, J. A. (1982). Clarifying Critical Confusion in the Hawthorne Hysteria. *American Psychologist*, joulukuu, 1397–1399.
- Sonnenfeld, J. A. (1985). Shedding Light on the Hawthorne Studies. *Journal of Occupational Behavior* 6: 2, 111–130.
- Southard, E. E. (1920). The Movement for a Mental Hygiene of Industry. *Mental Hygiene* 4, 43–64.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). The Unfinished Business of Critical Management Studies [Esitelmä] 2007-07 [Viitattu 10.10.2019] Saatavissa: <https://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/cmsnetwork/spicer.pdf>.
- Spengler, O. (1918/1991). *The Decline of the West*. Oxford: Oxford University Press.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Lontoo: SAGE.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Toim.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Lontoo: SAGE. 443–466.
- Steffy, B. D. & Grimes, A. J. (1992). Personnel/organizational psychology: A critique of the discipline. Teoksessa M. Alvesson & H. Wilmott (Toim.). *Critical management studies*. Lontoo: SAGE. 181–201.
- Stewart, M. (2010). The Management Myth. Debunking Modern Business Philosophy. New York: W. W. Norton & Company.
- Stoll, C. (1957). *Letter from Mr. Stoll to the researcher*. [kirje C. Stoll – C. Wrege]. 3. syyskuuta 1957.

- Suominen-Lopes, M. (2013). *Valaistus työturvallisuuden ja ergonomian edistäjänä* [Opinnäyte]. Kone- ja tuotantotekniikka, Koneautomaatio. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 34, 689–709.
- Takala, T. (1994). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummerus.
- Taris, T. (2000). *A Primer in Longitudinal Data Analysis*. Lontoo: SAGE.
- Taylor, F. W. (1903). *Shop Management*. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers ASME 24, 1337–1456.
- Taylor, F. W. (1913). *Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton and Company.
- Thomis, M. (1985). *A Place of Light and Learning: The University of Queensland's First Twenty-Five Years*. St. Lucia: University of Queensland Press.
- Thurstone, L. L. (1925). *Letter from mr Thurstone to mr Ruml*. [kirje L. L. Thurstone – B. Ruml]. 10. huhtikuuta 1925. Laura Spelman Rockefeller Memorial Archives, Sarja III, Laatikko 51, Kansio 79.
- Tinker, T. & Lowe, T. (2011). One-dimensional Management Science: The Making of a Technocratic Consciousness. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (Toim.). *Critical Management Studies*. Thousand Oaks: SAGE. 53–63.
- Torraco R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4: 3, 356–367.
- Trahair, R. C. S. (1984). *Elton Mayo: The Humanist Temper*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Trahair, R. C. S. & Marshall, J. G. (1979). *Australian Psychoanalytic and Related Writings, 1884–1939: An Annotated Bibliography*, Bundoora, Victoria: La Trobe University Library Publications, No. 16.
- Transactions of the ASME. (1912). *The Present State of the Art of Industrial Management*. Report No. 1378, Appendix 2. ASME.
- Troland, L. T. (1931). An Analysis of the Literature Concerning the Dependency of Visual Functions Upon Illumination Intensity. *TIES* 26: 26, 167–196.
- Trotter, W. (1908). Herd Instinct and Its Bearing on the Psychology of Civilised Man. *Sociological Review*, 1: 3, 227–228.
- Turner, C. E. (1933). Test room studies in employee effectiveness. *American Journal of Public Health*, 23, 577–584.
- Unger, R. M. (1987). *Social Theory: Its Situation and Its Task*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Urwick, L. (1956). *The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers*. Lontoo: Newman Neame, ltd.
- Urwick, L. (1960). *The Life and Times of Elton Mayo*. Lontoo: Urwick Press.
- U.S. Congress. (1916a). *Industrial Relations: Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations*, vol 1. Washington DC: Govt. print. off.
- U.S. Congress. (1916b). *Industrial Relations: Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations*, vol 2. Washington DC: Govt. print. off.
- Üsdiken, B. & Kieser, A. (2004). Introduction: History in Organization Studies. *Business History* 46: 3, 321–330.
- Van Dijk, T. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society* 4: 2, 249–283.
- Van Fleet, D. D. & Wren, D. A. (1982). The Teaching of History in Collegiate Schools of Business. *Collegiate News and Views* 36, 17–25.
- Van de Ven, A. H. & Sminia, H. (2012). Aligning Process Questions, Perspectives, and Explanations. Teoksessa M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Toim.). *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford: Oxford University Press. 306–320.
- Van Maanen, J. (Toim.). (1979). *Qualitative Methodology*. Lontoo: SAGE.
- Viitala, R. & E. Jylhä (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorialat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. (2012). *Tiedonintressi* [verkkoaineisto] 2012-04-10 [Viitattu 10.10.2019] Saatavissa: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2012/02/AIKAS3A.-Tiedonintressi.pdf>.
- Virtaharju, J. (2021). *Johtajuuskäsitteen sisältö ja kehitys* [luentoaineisto]. 2021-10-15. Sotatieteiden maisterikurssi. Maanpuolustuskorkeakoulu. (Rajattu Saatavuus).
- Viteles, M. S. (1953). *Motivation and Morale in Industry*. New York: Norton
- von Auw, A. (1973). *Heritage and destiny: Reflections on the Bell System in Transition*. New York: Praeger.
- Vuori, J. (n.d.) Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen arkisto. [Viitattu 7.10.2022]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.
- Waldron, F. A. (1912). *Discussion of Report of Sub-Committee on Administration*. ASME.

- Wallas G. (1914). *The Great Society. A Psychological Analysis*. New York: The Macmillan Company.
- Waller, D. J., Smith, S. R. & Warnock, J. T. (1989). Situational theory of leadership. *American Journal of Hospital Pharmacy* 46: 11, 2336–2341.
- Walsh, F. P. (1914). [haastattelu]. *New York Times*, 17. joulukuuta, s. 3.
- Ward, R. (1977). *The History of Australia: The Twentieth Century*. New York: Harper and Row Publishers.
- Wardwell, W. I. (1979). Critique of a Recent Professional "Put-Down" of the Hawthorne Research. *American Sociological Review* 44: 5, 858–861.
- Waring, S. P. (1991). *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Warner, W. L. & Low, J. O. (1947). *The Social System of the Modern Factory; The Strike: A Social Analysis*. Yankee City Series. Volume IV. New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. L. (1949). Social Science in Business Education. Teoksessa *The Challenge of Business Education*. Chicago: University of Chicago, Graduate School of Business. 20–29.
- Waterson, D. & French, M. (1987). *From the Frontier: A Pictorial History of Queensland to 1920*. St. Lucia: University of Queensland Press.
- Weatherburn, M. (2020). Human Relations' invented traditions: Sociotechnical research and worker motivation at the interwar Rowentree Cocoa Works. *Human Relations* 73: 7, 899–923.
- Weinstein, J. (1968). *The Corporate Ideal in the Liberal State, 1900–1918*. Boston: Beacon Press.
- Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews* 16: 1, 2–23.
- Western Electric. (1973). AT&T Archives: The Year They Discovered People. *Youtube* [dokumenttielokuva]. [Viitattu 20.10.2021]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=D3pDWt7GntI>.
- White, H. (1987). *The content of the form: Narrative discourse and historical representation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Whitehead, T. N. (1936). *Leadership in a Free Society: A Study in Human Relations Based on An Analysis of Present-Day Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Whitehead, T. N. (1938). *The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers, vol 1*. Boston: Harvard University Press. Saatavissa: [https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7187424\\$9i](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:7187424$9i).

Whitelock, D. A. (1977). *Adelaide, 1836–1976: A History of Difference*. Queensland: University of Queensland Press.

Whittemore R. (2008). Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa C. Webb, & B. Ross (Toim.). *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Lontoo: Blackwell Publishing. 149–156.

Whittemore R. & Knalf, K. (2005). The Integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52: 5, 564–553.

Whyte, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant*. New York: McGrwa-Hill.

Whyte, W. F. (1983). Worker Participation: International and Historical Perspectives. *Journal of Applied Behavior Science* 19: 395–407.

Wickström, G. & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect" – What Did the Original Hawthorne Studies Actually Show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 26: 4, 363–367.

Wilensky, J. L. (1957). Human relations in the workplace: An appraisal of some recent research. Teoksessa C. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H. L. Wilensky, J. C. Worthy & B. D Dennis (Toim.). *Research in industrial human relations*. New York: Harper & Row. 25–50.

Wilensky, J. L. & Wilensky, H. L. (1951). Personnel Counseling: The Hawthorne Case. *American Journal of Sociology* 57: 3, 265–280.

Williams, W. (1920). *What's on the Worker's Mind: By One who Put on Overalls to Find Out*. New York: Scribner's sons.

Willits, J. (1924). An Industrial Personnel Research Program. *Journal of Personnel Research* 3, 125–128.

Willmott, H. (1994). Management Education, Provocations to a Debate. *Management Learning* 25: 1, 105–136.

Wilson, W. (1912). The Variety and Unity of History. Teoksessa *International University Lectures at the Congress of Arts and Science*. New York: University Alliance, inc.

Wodak, R. (2011). Complex texts: Analyzing, understanding, explaining and interpreting meaning. *Discourse Studies* 13: 5, 623–633.

Wood, J. C. & Wood, M. C. (2004). *George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management*. Lontoo: Routledge.

Wrege, C. D. (1961/1986). *Facts and Fallacies of Hawthorne. A Historical Study of the Origins, Procedures and Results of the Hawthorne Illumination Tests and Their Influence upon the Hawthorne Studies [väitöskirja]*. New York: Garland Publishing, Inc.

Wrege, C. D. (1976). Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies – The Forgotten Contributions of C. E. Snow and H. Hibarger. *Academy of Management Proceedings* 1, 12–16.

Wrege, C. D. (1979). Antecedents of Organizational Behavior: Dr E. E. Southard and Mary C. Jarrett, "The Mental Hygiene of Industry": 1913–1920. *Academy of Management Proceedings* 1, 17–21.

Wrege, C. D. & Lattanzio, B. M. (1977). "The Human Side of Enterprise" – Fort-Five Years Before McGregor, The Work of Richard A. Feiss, Early Explorer in Human Relations. *Academy of Management Proceedings* 1: 6–10.

Wrege, C. D., Mundy, J. & Gill, M. (1981). Who Were Elton Mayo's "Many Hands"? *Academy of Management Proceedings* 1, 116–120.

Wrege, C. D. & Peroni, A. G. (1974). Taylor's pig-tale: A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments. *Academy of Management Proceeding Journals* 17, 6–26.

Wren, D. A. (1987). Management History: Issues and Ideas for Teaching and Research. *Journal of Management* 13: 2, 339–350.

Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. 4. painos. New Jersey: John Wiley.

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

Yerkes, R. M. (1922). What is Personnel Research. *Journal of Personnel Research* 1, 56–63.

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and methods*. Beverly Hills: SAGE.

Yorks, L. & Whitsett, D. A. (1985). Hawthorne, Topeka, and the issue of science versus advocacy in organization behavior. *Academy of Management Review* 10, 21–30.

Yunker, G. W. (1993). An explanation of positive and negative Hawthorne Effects: evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room studies. *Academy of Management Proceedings*, 179–183.

Zald, M. N. (1993). Organization studies as a scientific and humanistic enterprise – Toward 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.

Zaleznik, A. (1984). Foreword: The Promise of Elton Mayo. Teoksessa R. C. S. Trahair (1984). *Elton Mayo: The Humanist Temper*. New Jersey: Transaction Publishers. 1–13.

Liite: Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Argyle, M. (1953). The Relay Assembly Test Room in Retrospect. <i>Occupational Psychology</i> , 27: 3, 98–103.	5.1; 5.2.2.4; 5.3.1.1; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.3.2; 8.2.2.1	12	HIT; HS
Baritz, L. (1960). <i>The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry</i> . Middletown: Wesleyan University Press.	4; 4.1.3; 4.1.4.5; 4.2.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2.2; 7.2; 8.1; 8.2.1; 8.2.2.3	17	HS; EM; HR
Bedeian, A. G. & Wren, D. A. (2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. <i>Organizational Dynamics</i> 29: 3, 221–225.***	8.1.2	2	HR
Bell, D (1947). The Study of Man: Adjusting Men to Machines. <i>Commentary</i> 3, 79–88.***	7.2	4	HS; EM
Bendix, R. & Fisher, L. H. (1949). The Perspectives of Elton Mayo . <i>The Review of Economics and Statistics</i> 31: 4, 312–219.	7.1.1.2; 7.2; 8; 8.2.1	11	EM
Bingham, W. V. (1928). Industrial Psychology. Teoksessa <i>Report of First Triennial Congress held at Cambridge July 1928 – on the subject of Fundamental Relationships between all Sections of the Industrial Community</i> . Schiedam: International Association for the study and Improvement of Human Relations and Conditions in Industry. 44–65.***	4.2.1.1	1	HRS
Blum, M. L. (1956). <i>Industrial Psychology and It's Social Foundation</i> . New York: Harper Brothers. **	4.2; 4.2.2.4; 5.1; 5.2	4	HS; EM
Boettinger, H. M. (1975). The learning of doing: Hawthorne in historical perspective. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). <i>Man and Work in Society</i> . New York: Van Norstand Reinhold Company. 259–265.***	8.1.1	1	HS
Bolton, A. A. (1994). Relay Assembly Test room participants remember: Hawthorne a half century later. <i>International Journal of Public Administration</i> 17: 29, 255–457.**	8.2.2.1	1	HS
Bourke, H. (1982). Industrial unrest as social pathology: The Australian writings of Elton Mayo . <i>Australian Historical Studies</i> 20: 79, 217–233,	4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1; 4.1.2.3; 4.1.3.1	6	EM
Bramel, D. & Friend, R. (1981). Hawthorne , the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. <i>American Psychologist</i> 36: 8, 867–878.	5.3.3.1; 6.1.3.1; 7.2; 8.2; 8.2.1; 8.2.2.1; 8.2.2.3	9	HS; EM
Brannigan, A. & Swerman, W. (2001). The real ” Hawthorne effect”. <i>Society</i> 38: 2, 55–60.***	6.1.3; 6.1.3.2	2	HS
Braverman, H. (1974). <i>Labor and monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century</i> . New York: Monthly Review Press.	4.2.1.1; 7.1.2.2	4	HS; EM
Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo , and Human Relations historiography. <i>Management & Organizational History</i> 1: 2, 177–199.	5.2.2.2	1	EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Bruce, K. & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations . <i>Organization Studies</i> 32: 3, 383–405.	4.1.5.1; 5.2.2.2; 8.2.1	5	EM
Bulmer, M. (1982). Support For Sociology in the 1920s: The Laura Spelman Rockefeller Memorial and the Beginnings of the Modern Large Scale Sociological Research in the Unites States. <i>American Sociologist</i> 17, 185–192.	4.1; 4.1.4.5; 4.1.5.1; 4.1.6; 4.1.6.2; 7.2	8	EM
Bulmer, M. & Bulmer J. (1981). Philanthropy and Social Science in the 1920s: Beardsley Ruml and The Laura Spelman Rockefeller Memorial, 1922–1929. <i>Minerva</i> 19, 347–407.	4.1; 4.1.3; 4.1.4.5; 4.1.5.1	4	EM
Bursk, E. C. & Clark, D. T. (1949). Reading Habits of Business Executives. <i>Harvard Business Review</i> 27, 330–345.***	7	2	HRS
Busse, R. & Warner, M. (2017a). The Legacy of the Hawthorne Experiments. A Critical Analysis of the " Human Relations School of Thought". <i>History of Economic Ideas</i> 25: 2, 91–114.	5.2.2.3	1	HS; EM
Busse, R. & Warner, M. (2017b). The Role of the Human Relations School vis a vis today's Human Resource Management. <i>Advances in Management</i> 10: 10, 1–5.	5.2.2.3	1	HS
Carey, A. (1967). Hawthorne Studies: A Radical Criticism. <i>American Sociological Review</i> 32: 3, 403–416	5.1.2; 5.2.2.4; 5.3.2.2; 8.2; 8.2.1; 8.2.2.1	12	HS; EM
Carey, A. (1972). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. Teoksessa W. Nord (Toim.) <i>Concepts and Controversy in Organizational Behaviour</i> . Pacific Palisades: Goodyer Publishing Co., Inc, 262–280.	8.2.2.1	3	HS; EM
Collier & Horowitz (1976). <i>The Rockefellers: An American Dynasty</i> . New York: Holt, Rinehart & Winston.	4.1; 4.1.5.1; 4.2.1.1	8	HS; EM
Copeland, M. T. (1958). <i>And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School</i> . Boston: Little, Brown.	4.1.5.2; 7.1.1.1	4	HS; EM
Cubbon, A. (1969). Hawthorne talk in context. <i>Occupational Psychology</i> 43: 2, 111–128.	5.3.3; 6.1.3.2; 8.2.2.1	4	HS; EM
Cullen, D. O. (1992). <i>A New Way of Statecraft: The Career of Elton Mayo and the Development of the Social Sciences in America, 1920–1940</i> (väitöskirja). Denton: University of North Texas.	4; 4.1; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1; 4.1.2.2; 4.1.2.3; 4.1.2.4; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4; 4.1.4.5; 4.1.5; 4.1.5.1; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 4.2.1; 4.2.1; 4.2.1.1; 4.2.2.3; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2.2; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3.3; 5.3.3.1; 5.3.3.2; 5.4; 6; 6.1; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.2.1; 6.1.2.2; 6.1.3; 6.1.3.1; 6.1.3.2; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.2.1; 6.2.2.2; 6.2.3; 7; 7.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2; 7.1.2.1; 7.1.2.2; 7.2; 8; 8.1.2; 8.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3	432	HS; EM; HRS
Cummings, S. & Bridgeman, T, Hassard, J. & Rowlinson, M. (2017). <i>A New History of Management</i> . Cambridge: Cambridge University Press.***	4.1.5.2; 6.1.1; 8.2.2.1; 8.2.2.3	5	HS; EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähde-koonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontri- buutio
Daiute, R. J. (1964). <i>Scientific Management and Human Relations: Ideas, Topics, Readings</i> . New York: Holt, Rinehart and Winston.	7.1	1	HRS
Danielian, N. R. (1939). <i>A.T.&T.: The Story of Industrial Conquest</i> . New York: Vanguard Press.***	4.2.1.1; 6.1.3	4	HS
Dickson, J. W. & Roethlisberger, F. J. (1966). <i>Counselling in an Organization: A Sequel to the Hawthorne Research</i> . Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.*	4.2.2.3; 6.1.3.1; 7.1.2; 7.1.2.1; 8.2.2.1	10	HS; EM
Dingley, J. C. (1997). Durkheim, Mayo, Morality and Management. <i>Journal of Business Ethics</i> 16, 1117–1129.	4.1.3.1	3	HS; EM
Donkin, R. (1998). Names to conjure with: Richard Donkin begins a series of potted theories with Elton Mayo's Hawthorne effect. <i>Financial Times</i> 16. helmikuuta: 17.	7.1.1; 7.1.1.2	2	HS; EM; HRS
Ekovich, S. R. (1984). The Enigma of Productivity: Elton Mayo and the Origins of American Industrial Sociology [väitöskirja]. Irvine: University of California.	4; 4.1.1; 4.1.2.2 6.2.2.1	6	HS; EM
Finlay, W. (1991). Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments [arvostelu]. <i>Science</i> 254: 5039, 1820.	4.2; 5.2.2.1; 6.1.1.1	3	HS; EM
Fosdick, R. B. (1952). <i>The Story of the Rockefeller Foundation</i> . New York: Harper and Brothers.***	4.1.5.1; 4.1.6; 5.2.2.2	4	HS; EM
Franke, R. H. (1979). The Hawthorne Experiments: Review. <i>American Sociological Review</i> , 44: 5, 861–867.	8.2.2.1	1	HS; EM
Franke, R. H. (1980). Worker Productivity at Hawthorne. <i>American Sociological Review</i> 45: 6, 1006–1027.	8.2.2.1	1	HS; EM
Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. <i>American Sociological Review</i> 43: 5, 623–643.	5.2.2.1; 8.2.2.1	6	HS; EM
Gabor A. (2000). <i>The capitalist philosopher. The geniuses of modern business – their lives, times and ideas</i> . New York: Times Business.	4.1.1; 4.1.2.3; 4.1.3.1; 4.1.6.2	9	EM; HS
Gale, E. A. M. (2004). The Hawthorne effect – a fable for our times? <i>QJM: An International Journal of Medicine</i> 97: 7, 439–449.	8.2.2.1	1	HS; EM
Gardner, B. B. & Whyte, W. F. (1945). Methods for the study of Human Relations. <i>American Sociological Review</i> 11: 506–512.**	7.1.1.2; 7.1.2.2	5	HRS
Gillispie, R. (1991). <i>Manufacturing knowledge: A History of the Hawthorne Experiments</i> . Cambridge University Press.	4; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.2; 4.1.2.4; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4; 4.1.4.5; 4.1.5.1; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 4.2; 4.2.1; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.2; 4.2.2.1; 4.2.2.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4; 5; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.2; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3; 5.3.1; 5.3.1.1; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.2.2; 5.3.2.3; 5.3.3; 5.3.3.1; 5.3.3.2; 5.4;	669	HIT; HS; EM; HRS

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontributio
	6; 6.1; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.2.1; 6.1.2.2; 6.1.3; 6.1.3.1; 6.1.3.2; 6.2; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.2.1; 7; 7.1; 7.1.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2; 7.1.2.1; 7.1.2.2; 7.2; 8; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2; 8.2.1; 8.2.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3		
Gilson, M. B. (1940). Review of Management and the Worker. <i>American Journal of Sociology</i> 46: 1, 98–101.	6.1.3.2; 8.2.2.3	13	HIT; HS
Gitelman, H. M. (1988). <i>Legacy of the Ludlow Massacre: A Chapter in American Industrial Relations</i> . Philadelphia: University of Pennsylvania Press.***	4.1; 4.1.3.2; 4.1.5.1; 4.1.6.4; 4.2.1.1	16	HS; EM; HRS
Gordon, R. & Howell, J. (1959). <i>Higher Education for Business</i> . New York: Columbia University Press.***	7.1.1.1; 8.2.2.3	4	HRS
Greenwood, R. G., Bolton, A. A. & Greenwood, R. A. (1983). Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember. <i>Journal of Management</i> 9, 217–231.**	5	1	HS; EM
Greenwood, R. G. & Wrege, C. D. (1986). The Hawthorne studies. <i>The Academy of Management Proceedings</i> , 24–35.	7.1.1; 8.2.2; 8.2.2.1	4	HS; EM
Griffin, M. A., Landy, F. J. & Mayocchi, L. (2002). Australian influences on Elton Mayo : The Construct of Rev-ery in Industrial Society. <i>History of Psychology</i> 5: 4, 356–375.	4.1; 4.1.2; 4.1.2.1	2	EM
Guillén, M. (1994). <i>Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective</i> . Chicago: University of Chicago Press.***	7.1.2.2; 8.1.2	4	HRS
Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies : The Western Electric Research in its Social, Political and Historical Context. <i>Human Relations</i> 65: 11, 1431–1461.	4; 4.2.1.1	2	HS; EM
Homans, G. C. (1949). The Perspectives of Elton Mayo : Some Corrections. <i>The Review of Economics and Statistics</i> 31: 4, 319–321.	7.2	2	HS; EM
Homans, G. C. (1941/1972). Fatigue of Workers. Teoksessa W. Nord (Toim.). <i>Concepts and Controversy in Organizational Behaviour</i> . Pacific Palisades: Goodyer Publishing Co., Inc.*	5.1.2	3	HS
Homans, G. C. (1984). <i>Coming to my senses: The autobiography of a sociologist</i> . New Brunswick: Transaction Books.	4.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 5.2.2.3; 6.1.2.2; 6.2.1	9	HS; EM
Hoopes, J. (2013). <i>False Prophets. The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today</i> . Perseus.	4; 4.1; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1; 4.1.2.2; 4.1.2.3; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4.2; 4.1.4.4; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 4.2; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.2; 5.2.2.3; 5.3; 5.3.1; 5.3.3.1; 5.3.3.2; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.3.1; 6.1.3.2; 6.2.1; 6.2.2.1; 6.2.3;	186	HS; EM; HRS

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
	7.1; 7.1.2.2; 8.1.1; 8.2; 8.2.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3		
Izawa, M. R., French, M. D. & Hedge, A. (2011). Shining New Light on the Hawthorne Illumination Experiments. <i>Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society</i> 53: 5, 528–547.	4.2.1.2	1	HIT; HS
Jones, S. R. G. (1992). Was There a Hawthorne Effect? <i>American Journal of Sociology</i> 98: 3, 451–468.	8.2.2.1	3	HS
Khurana, R. (2007). <i>From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession</i> . Princeton University Press.	4; 4.1; 4.1.3; 4.1.5.1; 4.1.5.2; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.2; 4.2; 5.2.2.4; 5.3.1.1; 6.1.1; 6.2; 7.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.2; 8; 8.2.2.2; 8.2.2.3	45	HS; EM; HRS
Kimmel, J. J. (2000). <i>Creating 'a real science of human relations': Personnel management and politics of professionalism, 1910–1940</i> [väitöskirja]. The Johns Hopkins University. ProQuest Dissertations Publishing. ***	7.1.2	2	HRS
Kompier, M. A. J. (2006). The " Hawthorne effect" is a myth, but what keeps the story going? <i>Scandinavian Journal of Work</i> 32: 5, 402–412.	5.3.1.1; 8.1.1; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3	13	HS; EM
Kyle, W. M. (1949). Professor G. Elton Mayo : First Lecturer in Philosophy, University of Queensland. <i>University of Queensland Gazette</i> 9, 2–3.	4.1.2	1	EM
Landsberger, H. A. (1958). <i>Hawthorne Revisited. Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry</i> . New York: Cornell University Press.	4.2.2; 6; 7.2; 8.1.1	13	HS; EM
Lee, J. A. (1980). <i>The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions</i> . Ohio: Ohio University Press.	4.1.2; 4.1.2.3; 4.1.6.2; 5; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.2.2; 5.3.3.2; 6.1.3.2; 8.2.2.1; 8.2.2.3	35	HS; EM
Levitt, S. D. & List, J. A. (2011). Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. <i>American Economic Journal: Applied Economics</i> 3: 1, 224–238.	4.2.2.3; 8.1.1	2	HIT; HS
Lombard, G. F. F. (1960). The Developing Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School [työpaperi]. <i>Baker Library Archives</i> . Graduate School of Business Administration, Harvard University.*	7.1	4	HRS
Luckiesh, M. (1924). <i>Light and Work: A Discussion of Quality and Quantity of Light in Relation to Effective Vision and Efficient Work</i> . New York: D. Van Nostrand.*	4.2.1.2; 4.2.2.1	5	HIT
Lynd, R. S. (1939). <i>Knowledge for What?</i> Princeton: Princeton University Press.***	7.1.1.2; 7.2	6	HRS
Mahoney, K. T. & Baker D. B. (2002). Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. <i>Journal of Vocational Behavior</i> 60: 437–450.	6.1	1	EM
Maier, N. R. F. (1952). <i>The Principle of Human Relations</i> . New York: Wiley.**	7.1.2.2	2	HRS

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Mannevuori, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. <i>The Sociology Review</i> 66: 6, 1242–1257.	5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.2.2.2; 8.2.1; 8.2.2.1	8	HS; EM
Mayo, E. (1904). The Australian Crisis. <i>Pall Mall Gazette</i> , 12. toukokuuta, 1–2.*	4.1.1	7	EM
Mayo, E. (1919a). <i>Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic</i> . Melbourne: Macmillan.*	4; 4.1.1; 4.1.2.1; 4.1.2.2; 4.1.2.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4; 4.2.1.1; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 6.2.2.1; 6.2.2.2; 6.2.3; 7.1.2.2; 7.2; 8.2.2.1	52	EM
Mayo, E. (1920). The Australian Political Consciousness. Teoksessa M. Baker, R. S. (1920). <i>Industrial Unrest in America</i> . <i>Industrial Management</i> , 60, 95. (Toim.). <i>Australia: Economic and Political Studies</i> . Melbourne: Macmillan. 127–144.*	4.1.2.2	8	EM
Mayo, E. (1922b). Industrial Peace and Psychological Research: Part I – civilization and morale; Part II – industrial unrest and ”nervous breakdown”, Part III – the mind of the agitator; Part IV – the will of the people. <i>Industrial Australian and Mining Standard</i> 67, 5, 12, 19, ja 26. tammi-kuuta 1922, 16, 63–64, 111, 159–160, 253.*	4.1.2.2; 4.1.3.1 8.2.2	17	EM
Mayo, E. (1922c). Psychology and Religion: Douglas Price Memorial Lecture, nro 2, 24–25. Melbourne: Macmillan & Co. Ltd.	4.1.2.3	1	EM
Mayo, E. (1923a). The Irrational Factor in Society. <i>Journal of Personnel Research</i> 1: 10, 419–426.*	4.1.2.1; 4.1.3.1; 4.1.4.4	7	EM
Mayo, E. (1923b). Irrationality and Revery. <i>Journal of Personnel Research</i> 1: 10: 477–483.*	4.1.1; 4.1.2.1; 4.1.2.2; 4.1.2.3; 4.1.3.1; 4.1.4; 4.1.4.4	19	EM
Mayo, E. (1923d). The Irrational Factor in Human Behaviour: The ”Night-Mind” in Industry. <i>Annals of the American Academy of Political and Social Science</i> 110: 10, 117–130.*	4.1.2.1; 4.1.3.1; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4	21	EM
Mayo, E. (1924a, toukokuu). A New Way of Statecraft [kirje]. <i>Rockefeller Archive Center, Laura Spelman Rockefeller Memorial</i> , Sarja III, Laatikko 75, kansio 790, 1–8.*	4.1; 4.1.4.4	4	EM
Mayo, E. (1924b). Civilization – The Perilous Adventure. <i>Harper's Monthly Magazine</i> 149: 894, 590–597.*	4.1.3.1; 4.1.4.4	11	EM
Mayo, E. (1924c). Civilized Unreason. <i>Harper's Monthly Magazine</i> 148: 886, 527–535.*	4.1.2.3; 4.1.4.4; 6.2.1	6	EM
Mayo, E. (1924d). Mental Hygiene in Industry. <i>Transactions of the Collage of Physicians of Philadelphia</i> 3: 46, 736–748.*	4.1.2.1; 4.1.4.2; 4.1.4.4; 5.2.1	4	EM
Mayo, E. (1924e). Revery and Industrial Fatigue. <i>Journal of Personnel Research</i> 3: 8, 273–281.*	4.1.2.1; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4; 4.2.1.1; 5.2.1	23	EM
Mayo, E. (1924f). The Basis of Industrial Psychology. <i>Bulletin of the Taylor Society</i> 9: 6, 249–259.*	4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4	6	EM
Mayo, E. (1925a). Daydreaming and output in a spinning mill: An investigation in a Pennsylvania mill. <i>National Institute of Industrial Psychology Journal</i> 2, 203–209.*	4.1.4.2	4	EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Mayo, E. (1925c, 24. helmikuuta). The Business Problems Group [työpaperi]. <i>Mayo Papers. Laatikko 5, Kansio 13</i> . Baker Library, Harvard Business School.*	4.1.4.4	3	EM
Mayo, E. (1925e). Should Marriage Be Monotonous. <i>Harper's Monthly Magazine</i> 151: 904, 420–427.*	4.1.2.3; 4.1.4.4	2	EM
Mayo, E. (1925f). Open letter to Robert W. Bruere. <i>Survey</i> 54, 644–645. *	4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.4	3	EM
Mayo, E. (1926). Fatigue in Industry [työpaperi]. <i>Elton Mayo Papers</i> 2.052. Baker Library. Graduate School of Business Administration, Harvard University. *	4.1.4.3; 4.1.6.1; 4.2.1.1	5	EM
Mayo, E. (1927b). Surrey Textile Company. <i>Harvard Business Reports</i> 4, 100–115.*	4.1.6.1	1	EM
Mayo, E. (1927c). The Scientific Approach to Industrial Relations. <i>Proceeding of Y.M.C.A. Conference on Human Relations in Industry</i> , 19–23. *	4.1.4.2; 4.1.6.1; 4.1.6.3	4	EM
Mayo, E. (1929). Maladjustment of the Industrial Worker. Teoksessa O. S. Berger ja muut (Toim.). <i>Werteheim Lectures in Industry Relations, 1928</i> . Cambridge: Harvard University Press. 165–196.*	4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.6.1; 5.2.1; 5.2.2.4	24	HS; EM
Mayo, E. (1930a). <i>A New Approach to Industrial Relations</i> . Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.*	4.1.4.1	2	HS; EM
Mayo, E. (1930b). Changes in Industry. Teoksessa Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929. New York: Western Electric Company. 27–32.*	5.2.2.4	5	HS; EM
Mayo, E. (1930c). The Human Effect of Mechanization. <i>The American Economic Review</i> 20: 1, 156–176.*	5.1.1; 5.1.2; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3.1.1	6	HS; EM
Mayo, E. (1930d). Changing Methods in Industry. <i>Personnel Journal</i> 8: 5, 326–332. *	4.1.4.1; 5.1; 5.1.2; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3; 5.3.1.1	18	HS; EM
Mayo, E. (1931a). Psychopathologic Aspects of Industry. <i>American Neurological Association Transactions</i> 57, 468–475.*	5.3.1; 6.1.1.1	2	HS; EM
Mayo, E. (1931b). Supervision and Morale. <i>Journal of the National Institute of Industrial Psychology</i> 5: 5, 248–260.*	4.1.4.1; 5.1.2; 5.2.2.3; 5.3.1.1	8	HS; EM
Mayo, E. (1932). The Problem of Working Together. Teoksessa W. V. Bingham (Toim.). <i>Psychology Today: Lectures and Study Manual</i> . Chicago: University of Chicago Press.*	5.3.3.2	2	HS; EM
Mayo, E. (1933). <i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> . Adelaide: The MacMillan Company.*	4; 4.1.1; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.4; 4.1.5.2; 4.2.1.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3.1.1; 5.3.2.2; 5.3.2.3; 5.3.3.1; 5.3.3.2; 5.4; 6.1; 6.1.1.1; 6.1.3.1; 6.2.2.1; 7; 7.1; 7.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2.1; 7.1.2.2; 7.2; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3	121	HIT; HS; EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Mayo, E. (1935). The Blind Spot in Scientific Management. <i>Proceeding of the Development Section, Sixth Annual Congress for Scientific Management</i> 3: 214–218.*	5.2.2.4; 6.1.1.1	3	HS; EM
Mayo, E. (1936). Social Change and Its Effect Upon the Training of The Child. <i>Proceedings of the Child Research Clinic Conference in Education</i> 2, 11–16.*	6.2	1	EM
Mayo, E. (1937). What Every Village Knows. <i>Survey Graphic</i> 26, 695–698.*	4.1.4.4; 6.2	2	HS; EM
Mayo, E. (1939a). Frightened People. <i>Harvard Medical School Alumni Bulletin</i> 13: 2, 1–7.*	6.2.1; 6.2.3	2	EM
Mayo, E. (1939b). Routine Interaction and the Problem of Collaboration. <i>American Sociological Review</i> 4, 335–340.*	6.1.1.1	2	HS; EM
Mayo, E. (1941a). Research in Human Relations. <i>Personnel</i> 17: 4, 264–269.*	6.2.2.1	1	HS; EM
Mayo, E. (1941b). The Fifth Columnist of Business: Opportunities in management for men who grasp handling of human affairs. <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> 18: 1, 33–34.*	4.1.3.2; 6.2.3	2	HS; EM
Mayo, E. (1945). <i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i> . Cambridge: Harvard Business School, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.	4.1.4.2; 5.2.2.3; 5.3.1; 5.3.1.1; 5.3.3.1; 6.1.3.1; 6.2.2; 6.2.2.1; 7.1; 7.1.1.2; 7.1.2.2; 7.2; 8.1.1; 8.2.1; 8.2.2.1; 8.2.2.1	42	HS
Mayo, E. (1947). <i>The Political Problem of Industrial Civilization</i> . Cambridge: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.*	6.2.2.2	1	EM
Mayo, E. (1948). <i>Some Notes on the Psychology of Pierre Janet</i> . Cambridge: Harvard Business School, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Business.*	6.2.3	3	EM
Mayo, E. (1949). Human Problems in Industry. <i>World Review, new series</i> 3, 5–8.*	4.1.2.1; 5.2.2.3	3	HS; EM
Mayo, E. (1953). Notes on Consciousness and Attention. Teoksessa H. Cabot & J. H. Cabot. (Toim.). <i>Human Relations: Concepts and Cases in Concrete Social Science. Vol 1</i> . Cambridge: Harvard University Press. *	4.1.2.1	5	EM
Mayo, E. & Lombard G. F. F. (1944). Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of California. <i>Business Research Studies</i> 31: 6, 1–30.*	4.1.4.2; 6.2.2; 7.1.1.2	11	EM; HRS
Mills, C. W. (1948). The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations, Industrial Relations Research Association, <i>Proceedings of the First Annual Meeting</i> , 199–222.**	4; 7.2	3	HRS
Muldoon, J. (2017). The Hawthorne Studies: An Analysis of Critical Perspectives, 1936–1958. <i>Journal of Management History</i> 23: 1, 74–94.	7.2	2	HS
Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A. & Ligouri, E. W. (2019). Reassessing Elton Mayo : clarifying contradictions and context. <i>Journal of Management History</i> 26: 2, 165–185.	8.1.2	1	EM
NRC. (1941). National Research Council, Committee on Work and Industry, <i>Fatigue of workers with Relation to</i>	4.2.1; 4.2.2.3;	10	HS; EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähde-koonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontri-butio
<i>Industrial Production</i> . New York: Reinhold Publishing Company.**	5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.3.3.1; 7.1.2.1		
O'Connor, E. S. (1999). The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School . <i>The Academy of Management Review</i> 24: 1, 117–131.	4.1.6; 4.1.6.2; 7.1.1.1	3	HS; EM
Parsons, H. M. (1974). What Happened at Hawthorne . <i>Science</i> 183 (4128), 922–932.	8.2.2.1	6	HS; EM
Parsons, H. M. (1978). What Caused the Hawthorne Effect. <i>Administration and Society</i> 10, 259–283.	8.2.2.1	1	HS; EM
Pennock, G. A. (1929). Industrial Research at Hawthorne . <i>Personnel Journal</i> 8: 5, 296–313.	5.1	2	HS
Pennock, G. A. (1930). Test Studies in Industrial Research at Hawthorne . Teoksessa Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929. New York: Western Electric Company, 7–18.	4.2.2.4	1	HS; EM
Pitcher, B. L. (1981). The Hawthorne Experiments: Statistical Evidence for a Learning Hypothesis. <i>Social Forces</i> 60: 1, 133–149.	8.2.2.1	2	HS; EM
Rairdon, J. L. (2008). <i>A Critical Review of the Lasting Impact of George Elton Mayo Upon Management Thought</i> . Colorado Technical University. (väitöskirja).	4; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1; 4.1.2.3; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.5.2; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.2; 4.2.1.2; 4.2.2.3; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.2; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3; 5.3.1; 5.3.1.1; 5.3.2.2; 5.3.3.1; 6; 6.1; 6.1.1.1; 6.2.2; 6.2.3; 7.1.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2; 7.2; 8; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2.2; 8.2.2.1	139	HS; EM; HRS
Rheingrover, W (1975). A personal report from Hawthorne . Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). <i>Man and Work in Society</i> . New York: Van Nostrand Reinhold Company. 137–149.	6.1.3.2	1	HS
Rice, B. (1982). The Hawthorne defect: Persistence of a flawed theory. <i>Psychologic Today</i> 16: 70–74.	8.2.2.3	1	HS
Roethlisberger, F. J. (1941). <i>Management and Morale</i> . Cambridge: Harvard University Press.*	5.2.2.1; 5.3.1.1; 6; 7; 7.1.1.1; 7.1.2.2; 8.2.2.1	10	HS
Roethlisberger, F. J. (1950). Criticism of Mayo and the " Hawthorne group", Classified into Five Categories for Purposes of Discussion [työpäperi]. 21. helmikuuta 1950. <i>Roethlisberger Papers</i> . Graduate School of Business Administration, Harvard University.*	7.2	2	HS; EM
Roethlisberger, F. J. (1977). The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School. Cambridge: Harvard University Press.*	4; 4.1.2.1; 4.1.3; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 5.2.2.4; 5.3; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.2.1; 6.1.2.2; 6.1.3; 6.1.3.2; 6.2; 6.2.1; 7.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2	29	HS; EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). <i>Management and the Worker. An Account of Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works</i> , Chicago. Cambridge: Harvard University Press.*	4; 4.2; 4.2.1; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.2; 4.2.2.1; 4.2.2.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4; 5; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.2.2; 5.3.3.1; 6; 6.1; 6.1.3; 6.1.3.1; 6.2.2.1; 7; 7.1.1; 7.1.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2; 7.1.2.1; 7.1.2.2; 7.2; 8.1.1; 8.1.2; 8.2.2.1	166	HIT; HS; EM
Roethlisberger, F. J. & Lombard, G. F. F. & Ronken, H. O. (1954). <i>Training for Human Relations: An Interim Report</i> . Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.*	7.1.1.1	1	HRS
Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations . <i>Academy of Management Journal</i> 11: 2, 189–197.	7.1.1.2	2	EM
Sayles, L. (1957). Work group behaviour and the larger organization. Teoksessa C. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H.L. Wilensky, J. C. Worthy & B. D. Dennis (Toim.). <i>Research in industrial human relations</i> . New York: Harper & Row. 131–145.**	7.1.1.2	2	HR
Schlaifer, R. (1980). The Relay Assembly Test Room : An Alternative Statistical Interpretation. <i>American Sociological Review</i> 645: 6, 995–1005.	8.2.2.1	1	HS
Schwartzman, H. B. (2011). <i>Ethnography in Organizations</i> . Qualitative Research methods Series 27. Lontoo: SAGE University Paper.	4.2.1; 4.2.1.1; 4.2.2.3; 5.1; 5.1.2; 5.1.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.3.3; 5.3.3.1; 6; 6.1.1.1; 6.1.3.1; 7.1.1; 7.1.1.2; 7.1.2.1; 7.1.2.2; 7.2; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2; 8.2.1	44	HS; EM; HRS
Scott, W. (1992). <i>Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state</i> . Lawrence: University Press of Kansas.***	4.1.5.1; 7.1	2	HRS
Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulu-kunta – synty, sisältö ja perintö. <i>Työelämän tutkimus</i> , 2, 118–136.	7.1.2.2; 8.1; 8.1.2	5	HRS
Selekman, B. M. (1947). <i>Labor Relations and Human Relations</i> . New York: McGraw-Hill.*	7; 7.1.2.2	3	HRS
Shephard, J. M. (1971). On Alex Carey's radical criticism of the Hawthorne studies. <i>Academy of Management Journal</i> , 14: 1, 23–32.**	8.2.2.1	2	HS
Smith, J. H. (1974). Elton Mayo revisited. <i>British Journal of Industrial Relations</i> 12, 282–291.	7.1.1.1; 8.2.2.2	3	EM
Smith, J. H. (1980). The Three Faces of Elton Mayo . <i>New Society</i> , joulukuu.	4.1	1	EM
Smith, J. H. (1987). Elton Mayo and the Hidden Hawthorne . <i>Work, Employment & Society</i> 1: 1: 107–120.	4	1	EM
Smith, J. H. (1998). The Enduring Legacy of Elton Mayo . <i>Human Relations</i> 51: 3, 221–249.	4.1; 6.1; 6.2.3; 7.1.1.2	4	EM
Smith, R. M. (1976). <i>The American Business System and the Theory and Practice of Social Science: The Case of</i>	5.2.2.2; 6.2.1; 6.2.3	4	HS; EM

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
<i>the Harvard Business School, 1925–1945</i> [väitöskirja]. Orono: University of Maine.			
Snow, C. E. (1927). Research on Industrial Illumination: A Discussion of the Relation of Illumination Intensity to Productive Efficiency. <i>Tech Engineering News</i> 8: 6, 257, 272, 274, 282.*	4.2.1.2; 4.2.2; 4.2.2.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4	14	HIT; HS
Sonnenfeld, J. A. (1982). Clarifying Critical Confusion in the Hawthorne Hysteria. <i>American Psychologist</i> , joulukuu, 1397–1399.	5.2.2.4 6.1.2.1; 8	3	HS; EM
Sonnenfeld, J. A. (1985). Shedding Light on the Hawthorne Studies. <i>Journal of Occupational Behavior</i> 6: 2, 111–130.	5.1.2; 8.1.1; 8.2.2.1	3	HS; EM
Stewart, M. (2010). <i>The Management Myth. Debunking Modern Business Philosophy</i> . W. W. Norton & Company.	4.1; 4.1.1; 4.1.2.2; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.5; 4.1.5.1; 4.1.5.2; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 4.2; 4.2.1; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.2; 4.2.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4; 5; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3; 5.3.1.1; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.2.2; 5.3.3.2; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.2.1; 6.2.2.1; 6.2.3; 7.1; 7.1.1.2; 8; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2; 8.2.1; 8.2.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3	189	HS; EM; HRS
Trahair, R. C. S. (1984). <i>Elton Mayo: The Humanist Temper</i> . Transaction Publishers.	4, 4.1; 4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1; 4.1.2.2; 4.1.2.3; 4.1.2.4; 4.1.3; 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.4; 4.1.4.1; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.4.4; 4.1.4.5; 4.1.5.2; 4.1.6; 4.1.6.1; 4.1.6.2; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 4.2; 4.2.1; 4.2.1.2; 5; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2; 5.2.1; 5.2.2.1; 5.2.2.2; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3; 5.3.1; 5.3.1.1; 5.3.3.1; 5.3.3.2; 5.4; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.1.3.1; 6.1.3.2; 6.2; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.2.1; 6.2.2.2; 6.2.3; 7.1; 7.1.1.1; 7.1.2.1; 7.2; 8.1; 8.1.1; 8.2.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2	448	HS; EM; HRS
Urwick, L. (1960). <i>The Life and Times of Elton Mayo</i> . Lontoo: Urwick Press.	4	1	EM
Wardwell, W. I. (1979). Critique of a Recent Professional "Put-Down" of the Hawthorne Research. <i>American Sociological Review</i> 44: 5, 858–861.	8.2.2.1	1	HS; EM
Weatherburn, M. (2020). Human Relations ’ invented traditions: Sociotechnical research and worker motivation at the interwar Rowentree Cocoa Works. <i>Human Relations</i> 73: 7, 899–923.	8.2.2.1; 8.2.2.3	3	HS; HRS

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Whitehead, T. N. (1936). <i>Leadership in a Free Society: A Study in Human Relations</i> Based on An Analysis of Present-Day Industrial Civilization. Boston: Harvard University Press.*	4.1.6.2; 6.1.2.2	4	HS; EM
Whitehead, T. N. (1938). <i>The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers, vol 1&2</i> . Boston: Harvard University Press.*	4.1.6.2; 5; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.2; 5.2; 6.1.2; 6.1.2.1; 6.1.2.2	19	HIT; HS; EM
Whyte, W. F. (1948). <i>Human Relations in the Restaurant</i> . New York: McGraw-Hill.**	7.1.2.2	1	HRS
Wickström, G. & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect" – What Did the Original Hawthorne Studies Actually Show? <i>Scandinavian Journal of Work, Environment & Health</i> 26: 4, 363–367.	8.2.2.1	2	HS; EM
Wilensky, J. L. (1957). <i>Human relations</i> in the workplace: An appraisal of some recent research. Teoksessa C. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H. L. Wilensky, J. C. Worthy & B. D. Dennis (Toim.). <i>Research in industrial human relations</i> . New York: Harper & Row. 25–50.***	8.1.2; 8.2.1	2	HRS
Wilensky, J. L. & Wilensky, H. L. (1951). Personnel Counseling: The Hawthorne Case. <i>American Journal of Sociology</i> 57: 3, 265–280.	7.1.2.1	2	HS
Wood, J. C. & Wood, M. C. (2004). <i>George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management</i> . London: Routledge.	4.1.2.1	1	EM
Wrege, C. D. (1961). <i>Facts and Fallacies of Hawthorne. A Historical Study of the Origins, Procedures and Results of the Hawthorne Illumination Tests and Their Influence upon the Hawthorne Studies</i> (väitöskirja). New York: Garland Publishing, Inc.	4; 4.1.3; 4.2; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.2; 4.2.2.1; 4.2.2.2; 4.2.2.3; 4.2.2.4; 5; 5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.2.1; 5.1.2.2; 5.2.2.1; 5.2.2.3; 5.2.2.4; 5.3.2; 5.3.2.1; 5.3.3.2; 6.1.3.2	146	HIT; HS; EM
Wrege, C. D. (1976). Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies – The Forgotten Contributions of C. E. Snow and H. Hibarger. <i>Academy of Management Proceedings</i> 1, 12–16.	4.2.2.4	2	HIT; HS; EM
Wrege, C. D. & Lattanzio, B. M. (1977). "The Human Side of Enterprise" – Forty-Five Years Before McGregor, The Work of Richard A. Feiss, Early Explorer in Human Relations. <i>Academy of Management Proceedings</i> 1: 6–10.	8.2.2.3	1	HRS
Wrege, C. D., Mundy, J. & Gill, M. (1981). Who Were Elton Mayo's "Many Hands"? <i>Academy of Management Proceedings</i> 1, 116–120.	4.2; 4.2.2	3	EM
Yorks, L. & Whitsett, D. A. (1985). Hawthorne, Topeka, and the issue of science versus advocacy in organization behavior. <i>Academy of Management Review</i> 10, 21–30.	5.1.2.2; 8	2	HS; EM
Yunker, G. W. (1993). An explanation of positive and negative Hawthorne Effects: evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room studies. <i>Academy of Management Proceedings</i> , 179–183.	8.2.2.1	2	HS

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähdekoonti (165 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	kontribuutio
Zaleznik, A. (1984). Foreword: The Promise of Elton Mayo . Teoksessa R. C. S. Trahair (1984). <i>Elton Mayo: The Humanist Temper</i> . New Jersey: Transaction Publishers. 1–13.	4.1; 4.1.2.3; 4.1.3.1; 4.1.4.2; 4.1.4.5; 4.1.5.2; 4.1.6.1; 4.1.6.3; 4.1.6.4; 5.2; 6.1.1.1; 6.1.2; 6.1.2.1; 6.1.3.2; 6.2.1; 7.1; 7.1.1.1; 8; 8.2.2; 8.2.2.1; 8.2.2.2; 8.2.2.3	43	HS; EM
HIT = Hawthornen valaisututkimukset (Hawthorne Illumination Test) HS = Hawthorne-tutkimukset (Hawthorne Studies) EM = Elton Mayo HRS = Ihmissuhdekoulukunta (Human Relations School) CMS = Kriittinen johtamistutkimus (Critical Management Studies) * = <i>alkuperäisteokset ja -julkaisut</i> , jotka ovat tutkimuksessa kritiikin kohteena. Suurimmilta osin ne edustavat valtavirtaan omaksuttuja käsityksiä ja näkemyksiä, joita tutkimuksessa kyseenalaistetaan. Toki joltain osin myös nämä teokset pystyvät selvittämään tapahtumien historiallista kulkua. ** = <i>valtavirran tutkimuskirjallisuus ja teokset</i> , jotka osoittavat osaltaan valtavirtaan virheellisesti omaksuttuja käsityksiä. Siinä, missä ne luovat kontrastia tutkimustuloksiin, ne korostavat tutkimuksen emansipatorista tarvetta ja emansipation kohteita – ts. valtavirraksi miellettyjä kritiikin kohteita. Toisaalta kritiikin kohteesta huolimatta teokset auttavat omalta osaltaan konstruoimaan tapahtumien historiallista kulkua. *** = <i>informatiivisia teoksia ja tutkimuskirjallisuutta</i> , jotka tukevat kirjallisuuskatsauksen tulostarkastelua auttaen ymmärtämään ja tulkitsemaan paitsi tutkimuskohdetta omassa ajallisessa, sosiaalisessa ja poliittisessä kontekstissaan, myös tutkimustuloksia osana johtamisen genealogista kehittymistä. Nämä teokset eivät ole kritiikin kohteina.			

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulosluvuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	informaatioarvo
Adam, H. G. (1928). <i>An Australian Looks at America</i> . Lontoo: Allen & Unwin.	8.2.2	1	***
Albright, H. F. (1919). Fifty Years Progress in Manufacturing. <i>Western Electric News</i> 8: 9, 22–29.	4.2.1.1	1	***
Anderson, A. G. (1925). How Good Lightning Benefit the Shop. <i>Management and Administration in Manufacturing Industries</i> 10: 5, 277.	4.2.1.2	1	*
Anderson, E. A. (1923). Better Lightning Increases Production 35 per cent. <i>Electric World</i> 91: 23, 1530.	4.2.2.1	1	*
Appleby, L. A. (1949). Introduction. Teoksessa M. J. Dooher & V. Marquis (Toim.). <i>The Supervisor's Management Guide</i> . New York: American Management Association. 5.	7.1.2.2	1	**
Argyris, C. (1954). <i>The Present State of Research in Labor Relations in Industry</i> . Labor and Management Center. New Haven: Yale University.	7.1.1.2	1	***
Atkins, E. W. (1927). The Efficiency of the Eye Under Different Intensities of Illumination. <i>Journal of Comparative Psychology</i> , 4: 1, 1–37.	4.2.2.1	1	* HIT
Baker, R. S. (1920). Industrial Unrest in America. <i>Industrial Management</i> , 60, 95.	4.1.5.1	1	***

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Barker, E. (1915). <i>Political Thought in England: From Herbert Spencer to the Present Day</i> . New York: Williams and Norgate.	4.1.2.2	4	***
Barnard, C. (1938). <i>The Functions of the Executive</i> . Oxford: Oxford University Press.	7; 7.1; 8.1.2	8	**
Barnard, C. (1945). Education for Executives. Teoksessa: <i>Organization and Management: Selected Papers</i> . Cambridge: Harvard University Press. 194–206.	7; 7.1.1.1	2	**
Becker, J. F. (1925). A National Plan for an Industrial Lightning Activity. <i>National Electric Lamp Association NELA Bulletin</i> 7:7, 22, 442–445.	4.2.2.1	1	* HIT
Bendix, R. (1965). <i>Work and Authority in Industry</i> . New York: Harpers Torch Books.	7.2	1	**
Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. <i>Administrative Science Quarterly</i> 4:3, 266–268.	4.2	1	***
Bluedorn, A. C., Keon, T. L. & Carter, N. M. (1985). Management history research: Is anyone out there listening? Teoksessa R.B. Robinson Jr & J. A. Pearce II (Toim.). <i>Academy of Management Proceeding</i> . Boston: Academy of Management. 130–133.	5	1	***
Bourke, H. (1986). Mayo, George Elton (1880–1949). Australian Dictionary of Biography 10. Saatavilla osoitteesta: http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541 .	4.1.1	1	**
Bracher, J. (ohjaaja) (2021). <i>The New Deal: The Man Who Changed America</i> . Suomeksi: <i>Historia: Roosevelt ja New Deal</i> . [dokumenttielokuva]. Les films d'ici, RTBF, France Televisions.	4.2.1.1; 5.3.2.3; 5.4; 7.1.1.2; 7.1.2; 7.1.2.1	6	***
Brandes, S. D. (1976). <i>American Welfare Capitalism, 1880–1940</i> . Chicago: University of Chicago Press.	8.2.2.3	1	***
Bright, A. A. (1949). <i>The Electric-Lamp Industry</i> . New York: MacMillan Company.	4.2.1.2	3	*** HIT
Brisbane Courier (1919a, 1919b). 19. syyskuuta & 2. lokakuuta.	4.1.2.3	1	**
Brock, G. W. (1981). <i>The Telecommunication Industry: The Dynamics of Market Structure</i> . Cambridge: Harvard University Press.	4.2.1; 4.2.1.1; 6.1.3	6	*** HS
Brody, D. (1980). <i>Workers in Industrial America</i> . New York: Oxford University Press.	7.1.2.1; 7.1.2.2	3	***
Bruere, R. W. (1925). The Great Obsessions. <i>Bulletin of the Taylor Society</i> , 1. lokakuuta, 220–225.	4.1.4.4	2	** HS; EM
Burgmann, V. (1995). <i>Revolutionary Industrial Unionism: The Industrial Workers of the World in Australia</i> . Cambridge: Cambridge University Press.	4.1.2	1	***
Buroway, M. (1979). The Anthropology of Industrial Work. <i>Annual Review of Anthropology</i> 8, 231–266.	8.2	1	***
Burrell, G. & Morgan, G. (1979). <i>Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life</i> . Lontoo: Heineman.	8.1	2	***
Byham, C. B. & Cox, J. (1994). <i>HeroZ: Empower Yourself, Your Coworkers, Your Company</i> . New York: Ballantine books.	8.2.2	1	**

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Cabot P. (1942). Contemporary Conditions: A Challenge for Businessmen. Teoksessa P. Calbot, <i>Addresses, 1935–1941</i> . Cambridge: Riverside Press. 80.	6.2.1; 7.1.1.1	2	**
Carew, A. (1987). <i>Labour under the Marshall Plan: The politics of productivity and the marketing of management science</i> . Manchester: Manchester University Press.	7.1.2.2	2	***
Carey, R. (1953). The Crown Princess of Business. <i>Fortune</i> 68, 264.	7.2	2	**
Chandler, A. D (1977). <i>The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business</i> . Cambridge: Harvard University Press.	4.2.1	3	*** HIT
Chapple, E. D. (1941). Organization problems in industry. <i>Applies Anthropology</i> 1, 2–9.	8.1.2	1	**
Chapple, E. D. (1953). Applied anthropology in industry. Teoksessa A. S. Kroeber (Toim.). <i>Anthropology today</i> . Chicago: University of Chicago Press. 819–831.	5.3.3.1; 7.1.2.1; 8.1; 8.1.2	5	** HS; EM
Chase, S. (1941). What Makes the Worker Like to Work. <i>Reader's Digest</i> 38, 15–20.	6.1.3.2	2	** HS; EM
Chase, S. (1943). Teaching Foreman That Workers Are People. <i>Reader's Digest</i> 43, 17–21.	7.1.2.2	1	**
Clegg, S. & Dunkerly, D. (1980). <i>Organization, class, and control</i> . Lontoo: Routledge.	8.2.1	1	*** HRS
Cohen, S. R. (1983). From Industrial Democracy to Professional Adjustment: The Development of Industrial Sociology in the United States, 1900–1955. <i>Theory & Society</i> 12, 47–67.	4	1	*** HS; EM
Cohen, L. A. (1986). Learning to Live in the Welfare State: Industrial Workers in Chicago Between the Wars, 1919–1939. [väitöskirja]. Berkeley: University of California.	5.2.2.3	1	***
Cosar, L. (1970). Foundations as Gatekeepers of Contemporary Intellectual Life. Teoksessa Lewis Cosar (1970). <i>Men of Ideas</i> . New York: Free Press. 337–348.	7.2	3	***
Cruikshank, J. (1987). <i>A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1909–1945</i> . Boston: Harvard Business School Press.	5.2.1; 7.1.1.1	3	*** HS; EM
David, D. K. (1949). Business Responsibilities in an Uncertain World. <i>Harvard Business Review</i> 27, 1–5.	6.2.2.1	1	**
Dickson, J. W. (1948). <i>An Approach to the Human Factor in Work Relations. The New Industrial Relations</i> . Ithaca: Cornell University Press. 95–122.	7.1.2.1	1	* HS; HRS
Dietz, J. W. (1940). New Trends in Personnel Policies. <i>Personnel</i> 16, 97–106.	7.1.2.1; 7.1.2.2	2	*** HRS
Dietz, J. W. (1970). Learn by Doing – The Story of Training within Industry, 1940–1970. Summit: J. Walter Dietz.	7.1.2.2	2	*** HRS
Donham, W. B. (1922). Essential Groundwork for a Broad Executive Theory. <i>Harvard Business Review</i> 1, 1–10.	4.1.5.	2	*
Donham, W. B. (1927a). Importance of Research in Human Biology. <i>Harvard Business Review</i> 3, 104.	4.1.5.2	1	*
Donham, W. B. (1927b). The Emerging Profession of Business. <i>Harvard Business Review</i> 5, 401–405.	4.1.5.2	1	*
Donham, W. B. (1927c). The Social Significance of Business. <i>Harvard Business Review</i> 5, 406–419.	4.1.5.2; 4.1.6.3	2	*

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulosl- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Donham, W. B. (1931). <i>Business Adrift</i> . New York: Whitt- lessey House.	4.1.6.2	1	*
Drucker, P. F (1946/1993). <i>The Concept of Corporation</i> . New Brunswick: Transaction Books.	8.2.2.1	1	***
Drucker, P. F (1954). <i>The Practice of Management</i> . New York: Harper and Bros.	8.1.1; 8.2.2.1	4	***
Duncan, W. J. (2004). A Case for Great books in manage- ment education. <i>Academy of Management Learning & Education</i> 3: 4, 421–428.	8.1.1	1	***
Durgin, W. A. (1917). The Possibilities of the Lightning Load. <i>Electrical World</i> 69: 8, 358	4.2.1.2	1	* HIT
Durgin, W. A. (1918). Productive Intensities. <i>Transactions of the Illuminating Engineering Society</i> 8: 8, 418–424.	4.2.1.2	2	* HIT
Eastman, R. O. (1920). A Survey of Industrial Lightning in Fifteen States. <i>Transactions of the Illuminating Enginee- ring Society</i> 15: 1, 77–87.	4.2.1.2	3	***
Eberle, S. G. (1985). <i>The Human Factor: Mental Hygiene and the Retreat of Taylorism</i> [Väitöskirja]. Buffalo: State University of New York.	4.1.1; 4.1.2; 4.1.2.1 4.2.1.1	4	***
Fagen, M. D. (Toim.). (1975). <i>A History of Engineering and Science in the Bell System: The Early Years, 1875– 1925</i> . Murray Hill: Bell Telephone Laboratories.	5	1	***
Feldman, H. (1928). <i>Survey of Research in the Field of In- dustrial Relations, by the Advisory Committee on Indus- trial Relations of the Social Science Research Council</i> . New York: Social Science Research Council.	4.2.1.1	2	***
Feree, C. E. & Rand, G. (1926). The Effect of Mixing Arti- ficial Light with Daylight on Important Functions of the Eye. <i>TIES</i> 21: 6, 589–609.	4.2.2.1	1	*
Fisher, D. (1983). The Role of Philanthropic Foundations in the Reproduction and Production of hegemony. Rocke- feller Foundations and the Social Sciences. <i>Sociology</i> 17: 2, 206–233.	7.2	2	***
Fleck, L. (1979). <i>Genesis and Development of a Scientific Fact</i> . Chicago: University of Chicago Press.	8.2.1	1	***
Flinn, A. D. (1922). Development of Personnel Research Federation. <i>Journal of Personnel Research</i> 1: 1, 10–11.	4.2.1.1	1	***
Fosdick, R. B. (1956). <i>John D. Rockefeller Jr: A Portrait</i> . New York: Harper and Brothers.	4.1.5.1	1	***
Fox, J. B. & Scott, J. F. (1943). <i>Absenteeism: Manage- ment's Problem</i> . Graduate School of Business Administra- tion, Division of Research. Boston: Harvard University.	6.2.2; 7.1.1.2	3	*
Frederick, D. (2001). What is management II. <i>Credit ma- nagement</i> 1, 36–37.	8	1	***
Freedmen, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, M. J. (1978). <i>Social Psychology</i> . 3. painos. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.	4	1	**
Frontline (2020a, 2020b). <i>America's Great Divide: From Obama to Trump</i> [dokumenttielokuva]. Jaksot 1 & 2.	4.1.2.2	1	***
Galbright, V. H. (1964). <i>An Introduction to the Study of History</i> . Lontoo: C. A. Watts & Co.	4.2	1	***
Gardiner, G. L. (1927). <i>Foremanship</i> . Chicago: A.W. Shaw Company.	6.1.3.2	2	***

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tuloslukuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	informaatioarvo
Geiss, E. & Allphin, W. (1925). A Study of Productive efficiency with different ratios of direct and indirect light, for some total illumination. Cornell University Library.	4.2.2.1	1	*
George, E. & Zakariya, K. A. (2018). The role of time in theory and theory building. <i>Journal of Management</i> 26: 4, 657–684.	8.1.2	1	***
George, Jr, C. S. (1959). <i>Management in Industry</i> . Englewood Cliffs: Prentice-Hall.	4.2.2.4	1	**
George, Jr, C. S. (1972). <i>The History of Management Thought</i> . 2. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.	4; 4.2; 4.2.2.4	2	**
Gerber, B. (1987). I'm OK, you're Theory X. <i>Training</i> 24: 1, 99–100.	8.1.2	1	***
Gitelman, H. M. (1992). Manufacturing knowledge: A History of the Hawthorne experiments. <i>Business History Review</i> 66: 3, 590–593.	6.1.1.1	2	***
Golden, C. S. & Ruttenberg. (1942). <i>The Dynamics of Industrial Democracy</i> . New York: Harper Bros.	7.1.2.2	1	***
Green, T. H. (1895). <i>Lectures on the Principles of the Political Obligation</i> . Lontoo: Longmans, Green, and Company.	4.1.2.2; 7.2.2.2	2	***
Guest, R. H. (1955). Of Time and Foreman. <i>Personnel</i> 32, 478–486.	7.1.2.2	1	**
Hales, C. P. (2013). Stem Cell, Pathogen or Fatal Remedy? The Relationship of Taylor's Principles of Management on the Wider Management Movement. Teoksessa C. Evans & L. Holmes (Toim.). <i>Re-Tayloring Management. Scientific Management a Century On</i> . Lontoo: Routledge. 28–50.	7.1.1	4	***
Hall, E. K. (1922). <i>Management's Responsibility for and Opportunities in the Personnel Job</i> . New York: National Personnel Association.	4.2.2	1	*
Hall, E. K. (1928). New Objectives in Personnel Relations. <i>Bell System General Plant Operation Conference, Pinehurst</i> lokakuussa 1928.	4.2.1.1	1	*
Hamel, G. (2007). <i>The Future of Management</i> . Boston: Harvard Business Review Press.	8.1.2	1	**
Harmon, M. M. & Mayer, R. (1986). <i>Organization Theory for Public Administration</i> . Illinois: Scott, Foresman and Company.	8.1.1	1	***
Harrison, J. F. C. (1954). <i>A History of the Working Men's College, 1854–1954</i> . Lontoo: Routledge & Kegan Paul.	4.1.1	2	***
Harrison, W., Haas, O. F. & Dopke, F. W. (1921). Better Illumination Cuts Production Costs. <i>Electric World</i> 78: 16, 763–764.*	4.2.1.2	2	*
Hawley, E. W. (1966). <i>The New Deal and the Problem of Monopoly: A Study in Economic Ambivalence</i> . Princeton: Princeton University Press.	7.1.2.1	1	***
Henderson, L. J. (1927). Business Education as Envisaged by the Scientist. <i>Harvard Business School Alumni Bulletin</i> , 4, 60–62.	4.1.5.2	2	***
Henderson, L. J. (1928). <i>Blood: A Study in General Physiology</i> . New Haven: Yale University Press.	4.1.6.3	1	***

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Henderson, L. J. (1935). <i>Pareto's General Sociology: A Physiologist's Interpretation</i> . Cambridge: Harvard University Press.	4.1.6.2	1	*
Henderson, L. J. (1970). <i>On the Social System: Selected Writings</i> . Chicago: Chicago University Press.	4.1.6.2; 7.2	1	*
Henriksson, M. (2021). <i>Tähtilipun maa. Yhdysvaltain alueen historia</i> . Helsinki: Tammi.	4.1.5.1; 5.2.2.2; 5.3.2.3; 5.4; 7.1.1; 7.1.2.2; 8.2.2.3	8	***
Hess, D. P. & Harrison, W. (1923). Relation of Illumina- tion to Production. <i>TIES</i> 18: 9, 787–794.	4.2.1.2	1	*
Heyl, B. S. (1968). The Harvard 'Pareto Circle'. <i>Journal of the History of the Behaviour Sciences</i> 4, 316–334.	4.1.6.2; 6.1.2.2	2	***
Hockett, H. C. (1949). <i>Introduction to Research in American History</i> . 2. painos. New York: The MacMillan Com- pany.	4.2	1	***
Homans, G. C. (1950). <i>The Human Group</i> . New York: Harcourt, Brace & World.	8.1.2	1	*
Homans, G. C. (1962). <i>Sentiments and Activities</i> . New York: Free Press.	6.2.1	1	*
Horvath, S. M. & Horvath E. C. (1973). <i>The Harvard Fa- tigue Laboratory: Its History and Contributions</i> . Engle- wood Cliffs: Prentice Hall.	4.1.6; 4.1.6.1	2	***
Ivancevich, J. M., Konpaske, R. & Matteson, M. J. (2005). <i>Organizational Behavior and Management</i> . New York: McGraw-Hill.	8.2.2.3	1	***
Jackson, D. C. (1925a). <i>Progress report No. 3: February 1, 1925</i> . Edison Laboratory National Monument Archives.	4.2.2.1	2	*
Jackson, D. C. (1925b). <i>Progress report No. 4: March 1, 1925</i> . Edison Laboratory National Monument Archives.	4.2.2.1	1	*
Jackson, D. C. (1926a). <i>Memorandum to All Members of the Committee, 17. helmikuuta 1926</i> . Edison Laboratory National Monument Archives.	4.2.2.2	4	*
Jackson, D. C. (1926b). <i>Progress report. April 1, 1926</i> . Ed- ison Laboratory National Monument Archives.	4.2.2.1; 4.2.2.2	3	*
Jackson, D. C. (1933). A History of the National Research Council: III. <i>Science</i> 77, 500–503.	4.2.1.1	1	***
Jacoby, S. M. (1985). <i>Employing Bureaucracy: Manag- ers, Unions, and the Transformation of Work in Ameri- can Industry, 1900–1945</i> . New York: Columbia Univer- sity Press.	4.2.1.1	1	***
Johnston, W. R. (1988). <i>A Documentary History of Queensland</i> . Lontoo: University of Queensland Press.	4.1.2;	1	***
Jung, C. G. (1915). <i>The Theory of Psychoanalysis</i> . New York: The Journal of nervous and mental disease publish- ing company.	4.1.2.2	1	***
Juslén, H. (2007). Valaistus, tuottavuus ja valaistusvoi- makkuusmieltymykset – kenttäkokeita teollisuusympäris- tössä [väitöskirja]. Espoo: Valaisulaboratorio, Teknillinen korkeakoulu.	4.2.2.4	1	***
Kajosmaa, J. (2020b). <i>Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina. Kriittinen johtamistutkimus työlo- rismin muodostumisesta, omaksumisesta ja</i>	4.1.3; 4.1.4.2; 4.1.5.1; 4.1.5.2; 4.2.1.1; 4.2.1.2; 7.1.1; 8.2.1	12	***

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
kontribuutiosta sekä johtamisen tieteenalan että amma- tin kehittymiseen [Pro gradu -tutkielma]. Vaasan Yli- opisto.			
Karl, B. D. (1963). <i>Executive Reorganization and Reform in the New Deal: The Genesis of Administrative Manage- ment, 1900–1939</i> . Cambridge: Harvard University Press.	7.1.1.2	1	***
Karl, B. D. (1968). The Power of Intellect and the Politics of Ideas. <i>Deadalus</i> 97, 1002–1025.	7.2	2	***
Karl, B. D. (1974). <i>Charles E. Merriam and the Study of Politics</i> . Chicago: Chicago University Press.	4.1.4.4	2	***
Kennedy, C. (1991). Instant Management: The Best Ideas from the People Who Have Made a Difference in How We Manage. New York: W. Morrow.	8.1.1	1	***
Kennedy, C. (1998). Great minds think alike. <i>Director</i> 51: 10, 52.	8.1.2	1	***
Kent S. (1941). <i>Writing history</i> . New York: Appleton-Cen- tury Crofts, Inc.	4.2	1	***
Kerosuo, H. (2022). <i>Ethnography in Organizations 1</i> . [lu- entoaineisto] TOFO4032 Qualitative Research Methods. Vaasan yliopisto.	4.1.4.2; 7.1.1	3	***
Kerr, C. & Fisher, L. H. (1957). Plant Sociology: The Elite and the Aborigines. Teoksessa M. Komarowsky (Toim.). <i>Common Frontiers of the Social Sciences</i> . Glencoe: Free Press. 281–309.	7.2	1	***
Khurana, R., Nohria, N. & Penrice, D. (2005). Is Business Management a Profession?	8.2.2.3	1	***
Kirk, J. J. (1917). Report of Sub Committee on Industrial Lighting. <i>National Electric Lamp Association NELA</i> .	4.2.1.2; 4.2.2.1; 4.2.2.4	3	*
Kohler, R. E. (1991). <i>Partners in Science: Foundations and Natural Scientists, 1900–1945</i> . Chicago: University of Chicago Press.	7.2	3	***
Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). <i>Organizational Behav- ior</i> . 4. painos. Boston: McGraw-Hill.	8.2.2.3	1	***
Kuklick, H. (1980). Boundary Maintenance in American Sociology: Limitations to Academic "Professionalization". <i>Journal of the History of the Behavioral Sciences</i> , 16, 201–219.	4.2.1.1	1	***
Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." <i>Tutki- mus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johta- miskokemuksista</i> [väitöskirja]. Aalto yliopiston julkaisu- sarja. Väitöskirjat 1/2011. Helsinki: Aalto-yliopisto.	7.1	1	***
Laffley, J. F. (1985). Social Psychology as Political Ideol- ogy: The Case of Wilfred Trotter and William McDougall. <i>Historical Reflections</i> 12, 375–402.	4.1.1	1	***
Lagemann, E. (1992). <i>The Politics of Knowledge</i> . Chicago: University of Chicago Press.	4.1.5.1	2	***
Latour, B. (1987). <i>Science in Action</i> . Milton Keynes: Open University Press.	8.2.1	2	***
Lawler, E. E. (1975). Pay, participation and organizational change. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). <i>Man and Work in Society</i> . New York: Van Norstand Rein- hold Company. 137–149.	8.1; 8.2.2.1	3	***

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Le Bon, G. (1896). <i>The Crowd: A Study of the Popular Mind</i> . Lontoo: T. Fisher Unwin.	4.1.1; 4.1.2.2	3	***
Leiter, R. D. (1948). <i>The Foreman in Industrial Relations</i> . New York: Columbia University Press	7.1.2.2	1	***
Lieb, J. W. (1924). The Furtherance of Good Lightning by American Central Stations. <i>TIES</i> 14: 7, 622–637.	4.2.1.2	1	***
Liston, J. (1925). Some Developments in the Electrical Industry During 1924. <i>General Electric Revue</i> 28: 1, 53.	4.2.2.1	1	**
Luckiesh, M. (1925). We Could Pay the War Debt in One Year. <i>Factory, the Magazine of Management</i> 34: 1, 28–29.	4.2.2.1	1	*
Lück, H. E. (2009). Der Hawthorne -Effekt – ein Effekt für viele Gelegenheiten? <i>Gruppendynamik & Organisationsberatung</i> 40: 102–114.	8.1.1	1	*** HS
Ludlum, S. D & McDonald, E. E. (1925). The Mechanism of Disease. <i>Medical Journal and Record</i> 20. toukokuuta, 1–14.	4.1.4.3	6	***
Lyons, B. (1955). <i>Tomorrow's Birthright: A Political and Economic Interpretation of Our Natural Resources</i> . New York: Funk & Wagnalls Company	4.2.2.4	2	***
Lyons, G. M. (1969). <i>The Uneasy Partnership: Social Science and the Federal Government in the Twentieth Century</i> . New York: Russell Sage Foundation.	7.1.1.2	1	***
Magoun, F. A. (1960). <i>Cooperation and Conflict in Industry</i> . New York: Harper & Brothers.	4.2.2.4; 5.2	2	**
Malinowski, B. (1922). <i>Argonauts of the Western Pacific</i> . New York: Dutton.	4.1.2; 6.1.1.1	3	***
Malinowski, B. (1927). The problem of meaning in primitive language. Teoksessa C. K. Ogden & I. A. Richards (Toim.). <i>The meaning of meaning</i> . New York: Harcourt, Brace. 296–336.	4.1.4.5	1	***
Mannevuori, M. (2015). <i>Affektitehdas. Työn rationalusoinnin historiallisiajatkumoa</i> [väitöskirja]. Turun yliopiston julkaisuja, sarja 406. Turku: Turun yliopisto.		2	***
Markkula, M. (2013). <i>Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet</i> [väitöskirja]. Acta Wasaensia 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa: Vaasan yliopisto.	7.1.2.2; 8.1.1	5	**
Matthewson, T. H. R. (1920). The Psychic Factor in Medical Practice. <i>Medical Journal of Australia</i> , 24. heinäkuuta, 73–77, 86.	4.1.2.3	2	***
Mayo, E. (1919b). Industrial Autonomy. <i>Queensland University Magazine</i> 6: 8, 5.	4.2.1.1	1	*
Mayo, E. (1921). "Altering personality." Mental Science. Dissociation of ideas. <i>Brisbane Courier</i> , 15. heinäkuuta, 6.	4.1.2.3	1	*
Mayo, E. (1922a, 19. syyskuuta). Elton Mayo Dorothea Mayolle [kirje]. <i>Mayo Family Archive</i> . Adelaide: South Australia State Library.	4.1.1	1	***
Mayo, E. (1923c, 14. toukokuuta). Elton Mayo Joseph Willitsille [kirje]. <i>Mayo Papers. Laatikko 1, Kansio 75</i> . Baker Library, Harvard Business School.	4.1.4.2	1	*
Mayo, E. (1925d). The Great Stupidity. <i>Harper's Monthly Magazine</i> 151: 902, 225–233.	4.1.4.4	1	* EM

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Mayo, E. (1925b, 21. heinäkuuta). Elton Mayo Charles Merriamille [kirje]. <i>Laura Spelman Rockefeller Founda- tion Archives, Kansio 572</i> . New York: Rockefeller Ar- chives Center.	4.1.4.4	1	*
Mayo, E. (1927a). Sin with a Capital "S". <i>Harper's Monthly Magazine</i> 154, 537–545.	4.1.4.4	1	* EM
Mayo, G. E. (1983). <i>The Mad Mosaic</i> . Lontoo: Quarter Publishers.	4; 4.1.1	2	***
McCormick, E. (1957). <i>Human Engineers</i> . New York: McGraw-Hill.	4.2.1.2	1	**
McDougal, W. (1908). <i>An Introduction to Social Psychol- ogy</i> . Oxford: Oxford University Press.	4.1.1	2	***
McGregor, D. (1960). <i>The Human side of the enterprise</i> . New York: McGraw-Hill.	8.1.2; 8.2.2.3	3	**
McLean, A. (1975). Occupational stressors. Teoksessa E. L. Cass & F. G. Zimmer (Toim.). <i>Man and Work in Soci- ety</i> . New York: Van Norstand Reinhold Company. 177– 193.	8; 8.2.2	2	**
Meriam, R. S. (1931). Employee Interviewing and Em- ployee Representation. <i>Personnel Journal</i> 10, 95–101.	7.1.2.1	2	* HS
Merton, R. K. (1947). The Machine, the Worker, and the Engineer. <i>Science</i> 105: 2717, 79–84.	7.2	5	**
Miller, D. C. & Form, W. H. (1951). <i>Industrial Sociology: An Introduction to the Sociology of Work Relations</i> . New York: Harper.	4	1	**
Miner, J. B. (2002). <i>Organizational Behavior: Founda- tions, Theories, and Analysis</i> . Oxford: Oxford University Press.	8.2.2.3	3	**
Mitchell, W. (1907). <i>Structure and Growth of the Mind</i> . Lontoo: Macmillan and Co., limited.	4.1.1	2	***
Montgomery, D. (1979). <i>Worker's Control in America: Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles</i> . Cambridge: Cambridge University Press.	4.2.1.1; 7.1.2	3	***
Montgomery, D. (1987). <i>The Fall of the House of Labor</i> . Cambridge: Cambridge University Press.	4.2.1.1; 4.2.1.2	2	***
Moore, W. E. (1947). Current Issues in Industrial Sociol- ogy. <i>American Sociological Review</i> 12, 651–661.	7.2	1	***
Morris, H. (2013). The Influence of Taylor on UK Busi- ness and Management Education. Teoksessa C. Evans & L. Holmes (Toim.). <i>Re-Tayloring Management. Scientific Management a Century On</i> . Lontoo: Routledge. 51–69.	7.1.1.1	3	***
Muller, J. Z. (2018). <i>The Tyranny of Metrics</i> . New Jersey: Princeton University Press.	8.2.2.3	1	***
Murphy, J. (Toim.). (1983). <i>The Big Strikes: Queensland, 1889–1965</i> . St. Lucia: University of Queensland.	4.1.2.2	2	***
Münsterberg, H. (1913). <i>Psychology and Industrial Effi- ciency</i> . Houghton: Mifflin and Company.	4.2.1.1	1	***
Nelson, D. (1975). <i>Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880–1920</i> . Madison: University of Wisconsin Press.	4.2.1.1	2	***
Nichols, E. F. (1924). Research Problems: Report of Com- mittee on Research. <i>TIES</i> 14: 2, 125–130.	4.2.1.2	1	* HIT

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulosl- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Noble, D. F. (1977). <i>America by Design: Science, Technol- ogy, and the Rise of Corporate Capitalism</i> . New York: Knopf.	4.2.1.1; 4.2.2.3	5	***
O'Dea, W. T. (1958). <i>The Social History of Lightning</i> . New York: Macmillan Company.	4.2.1.2	1	*** HIT
Ollila, S. (2005). <i>Osaamisen strategisen johtamisen hal- linta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottu- vuuden työnohjauksellisenä näkökulmana</i> [väitöskirja]. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.	8.1.1	2	**
Osborne, E. P. (1929). <i>Osborne Reports</i> . Helmi- ja touko- kuu 1929, maalisk- ja huhtikuu 1930, Tammi-, helmi- ja huhtikuu 1931. <i>Baker Library Archives</i> . Graduate School of Business Administration, Harvard University.	4.1.6.2; 5.3.1	2	*
Ouchi, W. G. (1981). <i>Theory Z. How American Business can meet the Japanese challenge</i> . Boston: Addison-Wes- ley Publishing Company.	7.1.2.2; 8.1.2	4	**
Owen, Robert. (1948). <i>A New View of Society and Other Writings</i> . Lontoo: J. M. Dent & Sons Ltd.	8.2.2.3	2	***
Pareto, V. (1935). <i>The Mind and Society: The General Form of Society</i> . (Toim. A. Livingston). New York: Har- court, Brace and Co.	4.1.6.2	2	***
Passer, H. C. (1972). <i>The Electrical Manufacturers, 1875– 1900. Competition, Entrepreneurship, Technical Change, and Economic Growth</i> . New York: Arno Press.	4.2.1.2	1	*** HIT
Perrow, C. (1979). <i>Complex Organizations: A Critical Es- say</i> . 2. painos. New York: Random House.	4	1	**
Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr (1982). <i>In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies</i> . New York: G. K. Hall & Co.	4; 4.2; 4.2.2.4; 8.1.2; 8.2.2	6	**
Pethia, R. F. (1983). <i>Pseudo-history in management text- books: Illustrations and comments</i> . Working Papers, II: 4, Collage of Business Administration. Bowling Green: Western Kentucky University.	5	1	***
Piaget, J. (1929). <i>The Child's Conception of the World</i> . Lontoo: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co.	4.1.2.1; 5.2.2.3	3	***
Pierson, F. C. ja muut (1959). <i>The Education of American Businessmen</i> . New York: McGraw-Hill.	7.1.1.1	2	***
Pinchot, G. (1986). <i>Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepre- neur</i> . New York: Harper & Row Publishers.	8.1.2	1	***
Pitt-Rivers, A. L. F. (1927). <i>Vie clash of culture and the contact of races</i> . Lontoo: Routledge.	4.1.4.5	1	***
Pugh, D. S. (Toim.). (1971). <i>Organization theory: Selected Readings</i> . Lontoo: Penguin.	5.2.2.3	1	***
Putnam, M. L. (1930). A Plan for Improving Employee Relations on the Basis of Data Obtained from Employees. Teoksessa Research Studies in Employee Effectiveness and Industrial Relations: Papers Presented at the Annual Autumn Conference of the Personnel Research Federation at New York, November 15, 1929. New York: Western Electric Company, 19–26.	5.2.2.4	1	*

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Putnam, M. L. (1940). Diagnosis and Treatment of Em- ployee Complaints and Grievances. <i>Bell System Personnel Conference</i> , 29.10–2.11. 1940, AT&T.	7.1.2.1	2	* HS
Radcliffe-Brown, A. R. (1922). <i>The Andaman Islanders</i> . Boston: Cambridge University Press.	4.1.2; 5.3.3; 6.1.1.1	3	***
Reich, L. S. (1985). <i>The Making of American Industrial Research: Science and Business at GE and Bell, 1876– 1926</i> . Cambridge: Cambridge University Press	4.2.1.1	1	***
Rieger, B. J. (1995). Lessons in productivity and people. <i>Training & Development</i> 49: 10, 56–58.	8	2	***
Roethlisberger, F. J. (1945). The Foreman: Master and Victim of Double Talk. <i>Harvard Business Review</i> . Uudelleen julkaistu 1968 teoksessa <i>Man-in-Organization</i> , Cambridge: Harvard University Press, 35–56.	7.1.2.2	2	*
Roethlisberger, F. J. (1948). “ Human relations : rare, medium or well-done?”. <i>Harvard Business Review</i> 26, 90.	7.2	1	* HRS
Roethlisberger, F. J. (1951). Training Supervisors in Hu- man Relations . <i>Harvard Business Review</i> . Uudelleen julkaistu teoksessa F. J. Roethlisberger (1968) <i>Man-in- Organization</i> . Cambridge: Harvard University Press, 125–144.	7.1.2.2	1	* HS
Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1936). <i>Manage- ment and the Worker: Technical vs. social organization in an industrial plan</i> . 8 Division of Research, Business Research Studies No 9. Cambridge: Harvard University Press. Lokakuu 1934.	7.1.2	1	* HS; EM
Rose, J. (1975). Industrial behavior: Theoretical develop- ments since Taylor. Harmondsworth: Allen Lane.	7.1.2.2	1	***
Rose, N. (1999). <i>Governing the Soul. The Shaping of the Private Self</i> . (2. painos). Lontoo: Free Association Books.	7.1.2.2	1	***
Rosenberg, L. H. (1925). Industrial Lightning Activity Meets with Wide Favor. <i>National Electric Lamp Asso- ciation NELA Bulletin</i> 7: 10, 649.	4.2.2.1	1	*
Ross, D. (1979). The Development of the Social Sciences. Teoksessa A. Oleson & J. Voss (Toim.). <i>The Organization of Knowledge in Modern America, 1860–1920</i> . Balti- more: Johns Hopkins University Press, 107–138.	8.1	1	***
Roth, W. F. (1993). <i>The Evolution of Management The- ory. Past, Present, Future</i> . Orefield: Roth & Associates.	6.1.3.1; 7.2; 8.2.2.1; 8.2.2.3	5	***
Rothman, D. (1980). <i>Conscience and Convenience: The Asylum and Its Alternatives in Progressive America</i> . Bos- ton: Little, Brown	4.1.4	1	***
Sahakian, W. S. (1982). <i>History and Systems of Social Psychology</i> . 2. painos. Washington D.C.: Hemisphere	4	1	**
Salminen, A. (1995). Hallintotiede: Organisaatioiden hal- linnolliset perusteet. Helsinki: WSOY.	8.1.1	1	**
Sass, S. A. (1982). The Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School, 1881–1981. Philadelphia: Univer- sity of Pennsylvania Press.	4.1.3	4	***
Scott, J. F. & Homans, G. C. (1947). Reflections on the “Wildcat Strikes”. <i>American Sociological Review</i> 12: 278–287.	7.1.1.2	2	*

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Sheldon, O. (1923/2003). <i>The Philosophy of Manage- ment. Early Sociology of Management and Organiza- tions</i> . Lontoo: Routledge.***	8.2.2.3	2	***
Slocombe, C. S. (1940). Million Dollar Research. <i>Person- nel Journal</i> 18, 162–172.	6.1.3.2	1	**
Smith, G. D. (1985). The Autonomy of a Business Deci- sion: Bell, Western Electric, and the Origins of the Ameri- can Telephone Industry. Baltimore: Johns Hopkins Uni- versity Press.	4.2.1.1	1	***
Soffer, R. N. (1978). Ethics and Society in England: The Revolution in the Social Sciences, 1870–1924. Berkeley: University of California Press.	4.1.1	1	***
Southard, E. E. (1920). The Movement for a Mental Hy- giene of Industry. <i>Mental Hygiene</i> 4, 43–64.	4.2.1.1	1	***
Spengler, O. (1918/1991). <i>The Decline of the West</i> . Ox- ford: Oxford University Press.	4.1.5.2	1	***
Stoll, C. (1957). <i>Letter from Mr. Stoll to the researcher</i> . [kirje C. Stoll – C. Wrege]. 3. syyskuuta 1957	4.2.2.1	2	***
Suominen-Lopes, M. (2013). <i>Valaistus työturvallisuuden ja ergonomian edistäjänä</i> [Opinnäyte]. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.	4.2.2.4	2	**
Takala, T. (1994). <i>Liikkeenjohdon kehityshistoria</i> . Jyvä- skylä: Gummerus.	8.1.1	3	**
Taylor, F. W. (1903). Shop Management. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers ASME 24, 1337–1456.	4.2.1.1	1	***
Taylor, F. W. (1913). <i>Principles of Scientific Management</i> . New York: W. W. Norton and Company	4; 4.1.4.2; 4.1.4.3; 4.1.6.3; 4.2.1.1; 8.1; 8.2.2.3	12	***
Thomis, M. (1985). A Place of Light and Learning: The University of Queensland's First Twenty-Five Years. St. Lucia: University of Queensland Press.	4.1.2	1	***
Thurstone, L. L. (1925). <i>Letter from mr Thurstone to mr Ruml</i> . [kirje L. L. Thurstone – B. Ruml]. 10. huhtikuuta 1925. Laura Spelman Rockefeller Memorial Archives.	4.1.4.4	2	***
Trahair, R. C. S. & Marshall, J. G. (1979). <i>Australian Psy- choanalytic and Related Writings, 1884–1939: An Anno- tated Bibliography</i> , Bundoora, Victoria: La Trobe Univer- sity Library Publications, No. 16.	4.1.2.4	1	*** HS; EM
Transactions of the ASME. (1912). <i>The Present State of the Art of Industrial Management</i> . Report No. 1378, Ap- pendix 2. ASME.	4.2.1.1	3	***
Troland, L. T. (1931). An Analysis of the Literature Con- cerning the Dependency of Visual Functions Upon Illumi- nation Intensity. <i>TIES</i> 26: 26, 167–196.	4.2.2.1	3	* HIT
Trotter, W. (1908). Herd Instinct and Its Bearing on the Psychology of Civilised Man. <i>Sociological Review</i> , 1: 3, 227–228.	4.1.1	1	***
Turner, C. E. (1933). Test room studies in employee effec- tiveness. <i>American Journal of Public Health</i> , 23, 577– 584.	5; 5.1.2	2	* HS

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Urwick, L. (1956). <i>The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pio- neers</i> . Lontoo: Newman Neame, ltd.	4.2.2.4; 5.2	2	**
U.S. Congress. (1916a). <i>Industrial Relations: Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Comission on Industrial Relations</i> , vol 1. Washington DC: Govt. print. off.	4.1.5.1	1	***
U.S. Congress. (1916b). <i>Industrial Relations: Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Comission on Industrial Relations</i> , vol 2. Washington DC: Govt. print. off.	8.2.2.3	1	***
Viitala, R. & E. Jylhä (2019). <i>Johtaminen. Keskeiset käsit- teet, teorit ja trendit</i> . Helsinki: Edita.	8.1	1	**
Viteles, M. S. (1953). <i>Motivation and Morale in Industry</i> . New York: Norton	4	1	**
von Auw, A. (1973). <i>Heritage and destiny: Reflections on the Bell System in Transition</i> . New York: Praeger.	7.1.2.2	1	***
Waldron, F. A. (1912). <i>Discussion of Report of Sub-Com- mittee on Administration</i> . ASME.	4.2.1.1	2	***
Wallas G. (1914). <i>The Great Society. A Psychological Analysis</i> . New York: The Macmillan Company	4.1.1; 4.1.2.2;	5	***
Waller, D. J., Smith, S. R. & Warnock, J. T. (1989). Situa- tional theory of leadership. <i>American Journal of Hospital Pharmacy</i> 46: 11, 2336–2341.	7.1	1	**
Walsh, F. P. (1914). [haastattelu]. <i>New York Times</i> , 17. joulukuuta, s. 3.	4.1.5.1	1	***
Ward, R. (1977). <i>The History of Australia: The Twentieth Century</i> . New York: Harper and Row Publishers.	4.1.1; 4.1.2.2	2	***
Warner, W. L. & Low, J. O. (1947). <i>The Social System of the Modern Factory; The Strike: A Social Analysis</i> . Yan- kee City Series. Volume IV. New Haven: Yale University Press.	7.1.1; 7.2; 8.1.2	3	**
Warner, W. L. (1949). <i>Social Science in Business Educa- tion</i> . Teoksessa <i>The Challenge of Business Education</i> . Chicago: University of Chicago, Graduate School of Busi- ness. 20–29.	7.1.1.1	1	**
Waterson, D. & French, M. (1987). <i>From the Frontier: A Pictorial History of Queensland to 1920</i> . St. Lucia: Uni- versity of Queensland Press.	4.1.2; 4.1.2.2	4	***
Weinstein, J. (1968). <i>The Corporate Ideal in the Liberal State, 1900–1918</i> . Boston: Beacon Press.	4.1.5.1	2	***
Western Electric (1973). AT&T Archives: <i>The Year They Discovered People</i> . Youtube [dokumenttielokuva].	4.2.1; 4.2.2; 4.2.2.3; 5.1.2; 6.1.3; 6.1.3.2	6	**
Whitelock, D. A. (1977). <i>Adelaide, 1836–1976: A History of Difference</i> . Queensland: University of Queensland Press.	4.1.1	3	***
Whyte, W. F. (1983). <i>Worker Participation: International and Historical Perspectives</i> . <i>Journal of Applied Behavior Science</i> 19: 395–407.	7.1.2.2; 8.1.2	2	**
Williams, W. (1920). <i>What's on the Worker's Mind: By One who Put on Overalls to Find Out</i> . New York: Scrib- ner's sons.	4.1.3.1; 5.3.3.1	2	**

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tulolu- vuissa tukevat ja täydentävät lähteet (244 kpl):	tulosluvut (4–8), joissa ko. lähteeseen viitataan:	krt	infor- maatio- arvo
Willits, J. (1924). An Industrial Personnel Research Pro- gram. <i>Journal of Personnel Research</i> 3, 125–128.	4.1.3	1	**
Wrege, C. D. (1979). Antecedents of Organizational Be- havior: Dr E. E. Southard and Mary C. Jarrett, "The Men- tal Hygiene of Industry": 1913–1920. <i>Academy of Mana- gement Proceedings</i> 1, 17–21.	4.2.1.1	1	***
Wren, D. A. (1987). Management History: Issues and Ideas for Teaching and Research. <i>Journal of Manage- ment</i> 13: 2, 339–350.	5; 8.2.2	3	***
Wren, D. A. (1994). <i>The Evolution of Management Thought</i> . 4. painos. New Jersey: John Wiley.	4.1.3.1; 4.2; 4.2.2.1; 8.2.2.3	4	**
Yerkes, R. M. (1922). What is Personnel Research. <i>Jour- nal of Personnel Research</i> 1, 56–63.	4.2.1.1	2	***
HIT = Hawthornen valaisututkimukset (Hawthorne Illumination Test) HS = Hawthorne-tutkimukset (Hawthorne Studies) EM = Elton Mayo HRS = Ihmissuhdekoulukunta (Human Relations School) CMS = Kriittinen johtamistutkimus (Critical Management Studies) * = alkuperäisteokset ja -julkaisut, jotka ovat tutkimuksessa kritiikin kohteena. Suurimmilta osin ne edustavat valtavirtaan omaksuttuja käsityksiä ja näkemyksiä, joita tutkimuksessa kyseenalaistetaan. Toki joltain osin myös nämä teokset pystyvät selvittämään tapahtumien historiallista kulkua. ** = valtavirran tutkimuskirjallisuus ja teokset, jotka osoittavat osaltaan valtavirtaan virheellisesti omaksut- tuja käsityksiä. Siinä, missä ne luovat kontrastia tutkimustuloksiin, ne korostavat tutkimuksen emansipatorista tarvetta ja emansipation kohteita – ts. valtavirraksi miellettyjä kritiikin kohteita. Toisaalta kritiikin kohteesta huolimatta teokset auttavat omalta osaltaan konstruoimaan tapahtumien historiallista kulkua. *** = informatiivisia teoksia ja tutkimuskirjallisuutta, jotka tukevat kirjallisuuskatsauksen tulostarkastelua auttaen ymmärtämään ja tulkitsemaan paitsi tutkimuskohdetta omassa ajallisessa, sosiaalisessa ja poliittisessä kontekstissaan, myös tutkimustuloksia osana johtamisen genealogista kehittymistä. Nämä teokset eivät ole kritiikin kohteina.			