

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

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

### Johdanto

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

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

\* **Avainsanat:** ihmissuhdekoulukunta; kirjallisuuskatsaus; organisaatioteoriat; historia.

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

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

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

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

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

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

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

### Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja teoriat

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Tutkimuksen aineisto ja menetelmä

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

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

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

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

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

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

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

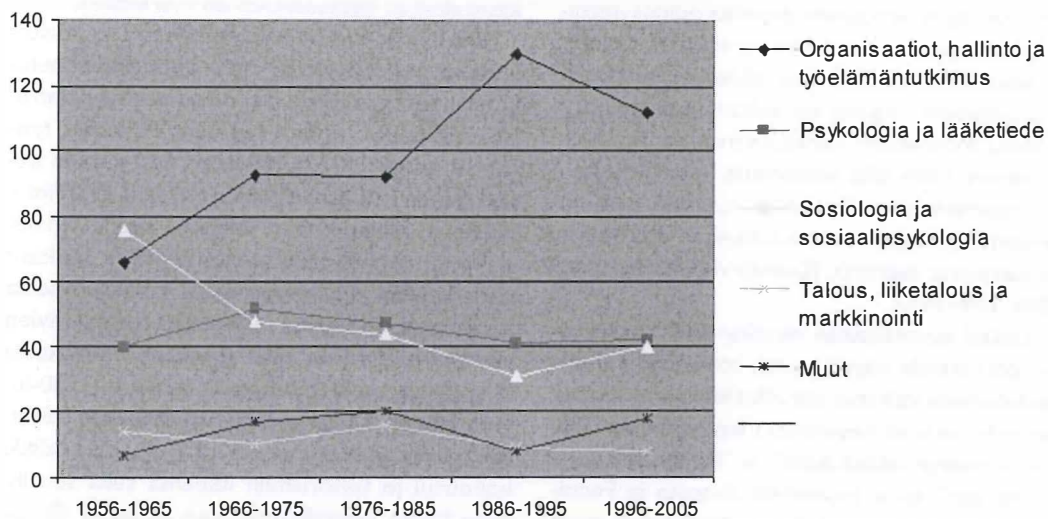
uksissa Homansin teoksiin on ollut ajanjaksolla 1966–1985, minkä jälkeen viittausten määrä on kääntynyt laskuun (kuvio 2). Samoin on käynyt viittausten määrässä toisena olevalle Likertille, neljäntenä olevalle McGregorille sekä kuudentena olevalle Argyrisille. Sen sijaan viittaukset Barnardin, Mayon,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

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

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

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

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



Kuvio 3.

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

### Tulokset II: Ihmissuhdekoulukunta Suomessa

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

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



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

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

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

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

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

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

## Kirjallisuus

- ABRAHAMSON, E. (1997). *The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992*. *Academy of Management Journal*, 40, 491–533.
- AINAMO, A. & TIENARI, J. (2002). *The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland*. Teoksessa Kipping, M. & Engwall, L. (toim.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- BARLEY, S. R. & KUNDA, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–399.
- BARNARD, C. I. (1938/1968). *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition. Cambridge and London: Harvard University Press.
- BROWN, R. K. (1967). *Research and consultancy in Industrial Enterprises. A review of the contribution of the Tavistock Institute of Human Relations to the development of Industrial sociology*. *Sociology*, 1, 33–60.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- CHILD, J. (1995). *Follett: Constructive Conflict*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 87–95)*. Boston: Harvard Business School Press.
- DRUCKER, P. F. (1995). *Introduction: Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 1–9)*. Boston: Harvard Business School Press.
- ETELÄPELTO, A. (1979). *Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa*. *Psykologia*, 14, 4–14.
- FOLLETT, M. P. (1942/2003). *Dynamic administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by H. C. Metcalf and L. Urwick. *The Early Sociology of Management and Organizations, volume III*. London: Routledge.
- FRIEDMANN, G. (1946/1955). *Industrial Society. The Emergence of the Human Problems of Automation*. New York: The Free Press of Glencoe.
- GILLESPIE, R. (1991). *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GRAHAM, P. (1995). *Mary Parker Follett (1868–1933): A Pioneering Life*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 11–32)*. Boston: Harvard Business School Press.
- GUILLÉN, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press, Chicago.
- HEIL, G.; BENNIS, W. & STEPHENS, D. C. (2000). *Douglas McGregor Revisited. Managing the Human Side of Enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
- HOMANS, G. C. (1951). *The Human Group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- HUHTALA, H. (2000). *Foucault and Work. Theoretical Analysis on how the Meaning of Work has Changed in terms of 'Work Subjectivity'*. *Julkaisematon pro gradu -tutkielma*. Department of Social Psychology, The London School of Economics and Political Science.
- HUHTALA, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Helsinki: The Finnish Academy of Sciences and Letters: *Commentationes Scientiarum Socialium* 64.
- HUHTALA, H. (2007). *Johtamisopin Suomessa 1917–2007*. Kirjakeskirjoitus.
- HUHTALA, H. & JÄRVELÄ, S. (2007). *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnohjoituskoulutuksen osana 1910–1950*. *Työelämän tutkimus*, 5, ilmestyy.
- HUHTALA, H. & LAAKSO, A. (2007). *Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunlehdissä? Hallinnon tutkimus*, 26, 13–32.
- HUMPHREYS, P. C. (1998). *Discourses Underpinning Decision Support*. Teoksessa D. Berkeley, G. Widmeyer, P. Brezillon & V. Rajkovic (toim.) *Context Sensitive Decision Support Systems*. London: Chapman and Hall.
- HÄKkinEN, S. (1993). *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950–1970*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistymisen. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 47*. Tampere: Vastapaino.
- KETTUNEN, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura, *Historiallisia tutkimuksia* 189.
- KETTUNEN, P. (1997). *Työjärjestys. Tutkielma työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- KETTUNEN, P. (2001). *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- KIMELDORF, H. & STEPAN-NORRIS, J. (1992). *Historical Studies of Labor movements in the United States*. *Annual Review of Sociology*, 18, 495–517.
- KIPPING, M. (1997). *Consultancies, Institutions and Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*. *Business History*, 39, 67–83.
- KIVISTÖ, S. (2006). *Psykologia suomalaisen työelämän tarpeisiin*. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, & M. Vartio (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KURKI, A. R. (1936). *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijän sielunelämä*. Porvoo: WSOY.
- LEWIN, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- LIJJA, K. (1987). *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. *Hallinnon tutkimus*, 6, 185–194.
- LUMIJÄRVI, I. & NOKELAINEN, M. (2006). *Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä*. *Työelämän tutkimus*, 4, 137–148.
- MARROW, A. J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. Annapolis, Maryland: BDR Learning Products.
- MAYO, E. (1933/2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- MCGREGOR, D. (1960/2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.