

Ihmissuhdekoulukunta johtamisoppien taustalla

20.1.2025

Ihmissuhdekoulukunnan syntyvaiheet

Johtamisen klassisten koulukuntien (tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen koulukunta ja byrokratiateoria) jälkeen ovat johtamisteoriat yhä enemmissä määrissä korostaneet työntekijän roolia työsuorituksessa ja psykososiaalisia tekijöitä organisaatiossa, vaikkakin vielä 2000-luvulla osa johtajista näkee työntekijät pelkkinä koneen jatkoina, mikä loppu viimeksi voi johtaa jopa ammattitaidon rappeutumiseen.

Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa 1920-luvulla syntyi johtajien ja tutkijoiden nimittämä ”human relations -liike”, joka koki aikaisemman tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi) väheksyneen työntekijöitä ihmisinä.

Yhdysvalloissa oli taustalla vuoden 1929 pörssiromahdus ja sen jälkeinen suuri lamakausi. Yhdysvalloissa oli pyrkimys parantaa teollisen työväen työoloja ja etuuksia (lomat, sairauslomat, terveydenhuolto, eläketurva), mikä vaikutti vahvasti human relations –liikkeen syntyyn. Amerikkalaista yhteiskuntaa tarvittiin hyvinvoinnin varmistajaksi. Presidentti Franklin D. Roosevelt toteutti lainsäädännöllisiä ja taloudellisia uudistuksia New Deal -talousohjelmassa vuosina 1933-1937. Rooseveltin käynnistämän massiivisen New Deal -talousohjelman tarkoituksena oli luoda työpaikkoja, elvyttää talous ja pelastaa Yhdysvallat. Uudistusten tarkoituksen oli helpottaa työttömien ja köyhien asemaa, eheyttää lamassa rapistunutta yhteiskuntaa ja uudistaa Yhdysvaltojen taloutta uusien talouslamojen välttämiseksi. New Deal -ohjelman perusta oli niin sanottu ”Kolme ärrää” eli helpotusta ja avustusta työttömille (*relieve*), talouden elvytys (*recovery*) ja talousjärjestelmän uudistamista (*reform*).

Toisen maailman sodan jälkeen yritysten nopea kasvu loi vaatimuksia työntekijöiden viihtyvyydelle, pysyvyydelle ja sitoutumiselle yritykseen. Yritysten kasvu ja hiearkkisten tasojen lisääntyminen tekivät kaikkien työntekijöiden ylenemisen mahdottomaksi. Sen vuoksi työntekijöitä haluttiin motivoida pikemminkin työstä saatavilla tyydytyksillä (tunnustus työstä, työntekijän arvostaminen, työntekijöiden huomiointi) kuin toiveilla ylenemisestä. Ajateltiin, että tyytyväinen työntekijä on samalla myös tuottava työntekijä.

Ensimmäiset henkilöstöjohtajat palkattiin 1930-luvulla USA:ssa. He olivat herkempiä henkilöstön tarpeille kuin aikaisemmat, lähinnä tuotantoon keskittyneet johtajat. Vuodesta 1947 alkaen on julkaistu *Human Relations* –lehteä, joka käsittelee organisaatioiden sosiaalisia suhteita.

Mary Parker Follett

Ihmissuhdekoulukunnan ennakoijana pidetään Mary Parker Follettia (1868-1933). Follett oli yhdysvaltalainen sosiaalityöntekijä, liikkeenjohdon konsultti, johtamisteoreetikko ja filosofi, joka tunnetaan erityisesti organisaatioteorian ja organisaatiokäyttäytymisen uranuurtajana. Hän kuoli 65-vuotiaana Bostonissa. Häntä kutsutaan usein “modernin johtamisen äidiksi”. Follett oli myös ensimmäisiä teoreetikkoja, jotka käsittelivät ihmisten välisten suhteiden merkitystä tehokkaassa johtamisessa. Follett korosti ihmisten merkitystä organisaatioissa ja kehitti käsitteitä, kuten integraatio.

Follett täydensi Max Weberin auktoriteettilistaa asiantuntijan vallalla sekä määritteli 1920-luvulla valtion tahtoon ja käskyyn perustuvaksi vuorovaikutussuhteeksi. Follett jakoi vallan 1) määräävään valtaan (*power-over*) ja 2) yhteiseen valtaan (*power-with*). Määräävä valta voidaan edelleen jaotella pakottavaan valtaan, palkitsemaan valtaan, asemavaltaan, asiantuntijavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan. Yhteinen valta tarkoittaa sitä, että ihmiset innostavat toisiaan yhteisten intressien ja vastuiden kannustamina. Valta yhdessä (power-with) korostaa yhteistyötä ja yhteisymmärrystä vallankäytössä. Juurikin yhteisen vallan korostaminen teki Follettin organisaatioteoriasta ihmissuhteiden koulukunnan ennakoijan. Folletin keskeisiä kirjallisia teoksia olivat The speaker of the House of Repsentatives, The New State (1918), Creative Experience (1924) ja Dynamic Adminstration (1941). Hänen ajatuksensa ovat vaikuttaneet merkittävästi nykyaikaisiin johtamisoppeihin, johtamisajatteluun ja henkilöstöhallintoon.

Elton Mayo

Varsinaisena human relations -liikkeen perustajana pidetään australialaista Elton Mayoa (1880-1946), joka vaikutti merkittävästi ihmissuhdekoulukunnan kehitykseen. Mayo oli psykologi, joka toimi työelämäsuhteiden (industral relations) professorina Harvard Business Schoolissa, Bostonissa 1920-luvulla.

Mayo tuli tunnetuksi tekemistään ”Hawthorne”-tutkimuksistaan. Ihmissuhdekoulukunta sai alkunsa australialaisen Elton Mayon tekemistä Hawthorne-tutkimuksista elektroniikkatehtaalla 1924-1932. Mayo toteutti Western Electric Companyn massiivisilla tehdasalueilla Hawthornessa, Chicagossa työolojen tutkimukset. Ennen Mayon toteuttamia Hawthorne-tutkimuksia Western Electric yhtiössä, työntekijöitä motivoitiin palkan avulla.

Hawthorne-tutkimusten tuloksena otettiin huomioon tuotannon sosiaalisuus ja työn psykologisuus. Työorganisaatio nähtiin sosiaalisena, teknisenä ja taloudellisena järjestelmänä. Työntekijöiden motivaattorina ei ollut pelkästään raha, vaan työntekijöiden ympärillä oleva sosiaalinen työyhteisö, kuten työkaverit ja lähiesimies. Työyhteisön merkitys ymmärrettiin. Työntekijät alettiin näkemään yksilöinä, joilla on tunteet ja yksityiselämä työn ulkopuolella. Työntekijöiden motivoituneisuus ja sitä kautta työn tehokkuus ovat avainasemassa yritysmaailmassa organisaation menestykseen. Hawthorne-tutkimusten viimeisissä vaiheissa myös Roethlisberger oli mukana tutkimuksia toteuttamassa.

Hawthorne-tutkimusten neljä vaihetta

1. Valaistuskoe (illumination experiment). Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin lähinnä fyysisten työolojen, kuten valaistuksen, vaikutusta työn tuottavuuteen. Valaistusta heikennettiin tai parannettiin, ja seurattiin valaistuksen merkitystä tuottavuuteen.

2. Releen kokoonpano testihuoneessa koe (muodostettiin homogeeninen 5 naisen työryhmä)

- He olivat ystävällisiä toisilleen ja heitä pyydettiin työskentelemään epämuodollisessa ympäristössä tutkijan valvonnassa. Tuottavuus ja työmoraali kasvoivat huomattavasti kokeen aikana. Tuottavuus jatkoi nousuaan ja vakiintui korkealle tasolle, vaikka kaikki parannukset poistettiin ja testiolosuhteet palautettiin ennen koetta olevalle normaalitasolle.
- Psyko-sosiaaliset tekijät (tärkeänä olemisen tunne, tunnustus, huomio, osallistuminen, yhtenäinen työryhmä ja ei-ohjaava valvonta) olivat avainasemassa tuottavuuden parantamisessa.

3. Massiivinen haastatteluohjelma (Mayo & Roethlisberger)

- Työntekijöitä haastateltiin heidän työolosuhteistaan ja työhön liittyvistä ongelmista vapaamuotoisilla haastatteluilla (ei suorilla kysymyksillä)
- Sosiaaliset tekijät olivat tärkeitä työympäristössä
- Työntekijöiden mielipide työstä parani haastattelujen myötä, vaikka varsinaiset työolot eivät muuttuneet. Työntekijöille oli tärkeää tulla kuulluksi.

4. Pankkijohdotuksen testihuoneen koe (tutkittiin 14 työntekijän ryhmää olosuhteissa, jotka olivat mahdollisimman lähellä normaalioloja)

- Jokainen yksilö rajoitti tuotosta. Ryhmäkurin takia työntekijä ei antanut liian korkeaa työpanosta.
- Ryhmällä oli omat ”epäviralliset” suoritusstandardinsa. Epäviralliset normit kielsivät työskentelemästä liian nopeasti.
- Yksittäinen tuotos pysyi melko vakiona jonkin aikaa.
- Epävirallisilla ryhmillä on tärkeä rooli organisaation toiminnassa.

Hawthorne-tutkimuksen tulokset

- Työntekijöiden työolot kokonaisuudessaan vaikuttivat eniten työn tuottavuuteen.
- Koeryhmän tuottavuus parani merkittävästi, kun heille annettiin enemmän vastuuta, he saivat pitää lepotaukoja, heille tarjottiin lounas ja otettiin käyttöön tulospalkitseminen.
- Yksittäiset toimenpiteet (tauko, työpäivän pituus tai parempi valaistus) eivät yksinään vaikuttaneet oleellisesti tuottavuuteen.
- Yllättävä tulos oli: Työntekijöiden huomioiminen eli näkemysten kyseleminen ja kuunteleminen lisäsivät tuottavuutta silloinkin, kun olosuhteita kuten valaistusta tilapäisesti heikennettiin.
- Tutkimusryhmä tulkitsi, että tuottavuutta oli nostanut koeryhmän saama huomio!
- Työntekijät saivat vapaamuotoisesti kertoa ongelmistaan esimiehille eli antaa palautetta.
- Työntekijöille oli tärkeää tulla kuulluksi ja pelkästään haastattelut paransivat heidän mielipidettään työstä.
- Luo palautejärjestelmä organisaatioon
- Lue enemmän tiimejä ja projektiryhmiä organisaatioon

Ihmissuhdekoulukunnan kehittyminen

Follettin ja Mayon jälkeen ihmissuhdekoulukunnassa oli muitakin merkittäviä tutkijoita ja kirjoittajia, joista mainitsen tässä vain muutamia. Douglas McGregor (1906-1964) esitti kirjassaan The Human Side of Enterprise (1960) johtajien negatiivisen ihmiskäsityksen (teoria X) ja positiivisen ihmiskäsityksen (teoria Y) alaisistaan. Teoria X pitää ihmisiä luonnostaan laiskana, kunnianhimottomana, aloitekyvyttömänä ja työntekoa ja vastuunottamista välttelevänä. Teoria Y:n mukaan ihmiset haluavat luonnostaan ottaa vastuuta, ovat aloitekykyisiä ja nauttivat työnteosta aivan kuten lapset nauttivat leikkimisestä.

Rensis Likert (1903-1981) tuli tunnetuksi ”Likertin asteikosta” mutta hän perusti myös osallistavan johtamisen teorian, jota käytetään työntekijöiden sitouttamiseen työpaikalla. Hän hahmotteli tavan kuvata tyypillisiä ihmissuhteita, osallistumisastetta sekä johtajien ja alaisten rooleja teollisissa organisaatiossa. Järjestelyistä on tunnistettu neljä ryhmää. Nämä “hallintajärjestelmät” tunnetaan nimellä: (1) Riistävä auktoriteetti, (2) Hyväntekevä auktoriteetti, (3) Konsultoiva järjestelmä ja (4) Osallistuva järjestelmä.

Kurt Lewiniä (1890-1947) pidetään puolestaan ryhmädynamiikan käsitteen keksijänä kirjassaan Resolving Social Conflicts (1948). Chris Agryris puolestaan alkoi korostamaan työntekijöiden persoonallisuutta kirjassaan Personality and Organization (1957).

Ihmissuhdekoulukunta Suomessa

Ihmissuhdekoulukunta saapui Suomeen 1970-luvulla. Suomalaisia henkilöstöhallinnon pioneereja olivat Aarno Palm ja Eero Voutilainen, jotka julkaisivat ensimmäisen suomenkielisen ”Henkilöstöhallinto” kirjan 1970. Tästä kului 20 vuotta, kun henkilöstöammattilaisten ammatillinen yhdistys HENRY ry perustettiin vuonna 1990. Tämän jälkeen ihmissuhdekoulukunta on vakiintunut ja juurtunut suomalaisiin organisaatioihin. KTM, tietokirjailija Juhani Kauhanen kirjoitti Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kirjan 1. painoksen vuonan 1996. Hän ehti kirjoittaa lähes 30 henkilöstöjohtamisen kirjaa yksin tai yhdessä muiden kanssa. Suomalaisia henkilöstöjohtamisen professoreita ovat olleet mm. Sinikka Vanhala (Aalto-yliopisto), Riitta Viitala (Vaasan yliopisto), Maria Järlström (Vaasan yliopisto), Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto), Iiris Aaltio (Jyväskylän yliopisto) ja Liisa Mäkelä (Vaasan yliopisto). Ihmissuhdekoulukunnan oppeja on sovellettu esimerkiksi motivointiin, aineettomaan ei-taloudelliseen palkitsemiseen, organisaatiorakenteisiin,

itseohjautuvaan tiimityöhön, joustavaan organisaatioon ja ryhmädynamiikkaan.

Taru Huhtala
KTT, asiantuntija TKI
SeAMK

Kirjoittaja työskentelee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaation johtaminen -opintojakson opettajana. Hän on opiskellut sekä kauppatiedettä että talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

Lähteet

Kauhanen, Juhani. (1996). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 1. painos. WSOYpro.

Kuokkanen, Anna & Seeck, Hannele (2023). Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. Johtamisparadigma. sivut 402-417.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 3. painos. Helsinki: Edita Business.

Palm, Aarno & Voutilainen, Eero (1970). Henkilöstöhallinto. 1. painos. Gummerus.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2022). Essentials of Organizational Behavior. Pearson.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2021). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2. painos. Helsinki: Edita Business.

Viitala, Riitta (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2. painos. Helsinki: Edita Business.