

# KIRJA-ARVIOITA

## BARBAAREISTA BYROKRAATEIKSI Organisaation elämänkaaren kehitysvaiheet

Miller, Lawrence M.: *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies. Lessons from the Rise and Fall of Civilizations.* New York: Carson N. Potter, 1989. viii, 232 s. ISBN 0-517-57135-8.

Lawrence Millerin teoksessa esitetään eräänlainen organisaatioiden elämänkaaren syklisen kehityksen teoria. Millerin mukaan teoria perustuu siviilisaatioiden kehitystä koskevaan historialliseen aineistoon. Vaikutteita on haettu erityisesti Arnold Toynbeen (1962), Oswald Spenglerin (1926), Paul Kennedyn (1987) ja Arthur Schlesingerin (1986) historian syklistä kehitystä koskevista kirjoituksista.

Luonteeltaan Millerin teos on lähinnä puolitieteellinen konsulttikirja. Varsinaisena tieteellisenä tutkimuksena teosta ei mielestäni voida pitää. Muutoin se on kuitenkin kovin kiinnostava ja ajatuksia herättävä. Vähintäänkin kirja nostaa esille monia tärkeitä näkökulmia ja hypoteeseja, joiden tarkennus ja testaus jää myöhemmän tutkimuksen tehtäväksi.

Organisaatiokehityksen vaihejakomalli

Millerin mukaan organisaatioiden elämänkaaren kehitys voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Kullekin vaiheelle on ominaista juuri sille ominainen johtamistyyli. Täten tulkituna vaihejakomalli muodostaa samalla jonkinlaisen johtamisrooleja koskevan kontingenssiteorian.

Karkeasti kuvattuna organisaatioiden elämänkaaren kehitys etenee Millerin mukaan seuraavalla tavalla:

1. Organisaation kehityksen ensimmäisessä, profetiaalisessa vaiheessa yrityksen perustaa profeetta. Organisaatio luodaan yksittäisen perustajan tai pienehkön perustajaryhmän muotoileman uuden, vah-

van toiminta-ajatuksen ympärille. Samalla perusidea ja sen ympärille kehitettyä visiota käytetään välineenä, johon organisaation uudet jäsenet kiinnitetään ja jonka avulla jäsenten henkinen energia mobilisoidaan ja suunnataan kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Millerin mukaan profetiaalisessa vaiheessa johtamistoimintojen perustehtävänä on luoda ja kehittää organisaation toimintaa ohjaava ydinidea. Usein on kuitenkin niin, että idean kehittäjä on luonteeltaan liiaksi teoreetikko. Usein hän on sitoutunut pikemminkin toimintaidean henkiseen kehittelyyn — siis sen täydellistämiseen — kuin sen käytännön toteuttamiseen tai toimeenpanoon. Vaarana on, että idean hyödyntäminen jää liian vähälle huomiolle.

2. Jotta uutta toimintaideaa ja sen tarjoamaa kilpailuetua voitaisiin käytännössä hyödyntää tarvitaan johtamistyyliin muutos. Organisaatiokehityksen toisessa, barbaarisessa vaiheessa organisaation johtoon kohoaa barbaari. Tämä tapahtuu joko johtajavaihdoksen tai johtajan omaksuman roolimuutoksen avulla. Kummassakin tapauksessa kehitysvaiheelle on ominaista suhteellisen keskitetyn johdon siivittäjä voimakas laajeneminen. Organisaatio laajentaa visioon perustuvaa toimintaansa aggressiivisesti. Näin menetellen johtamistoimintojen keskiöön kohoaa uusien markkina-alueiden etsiminen ja niiden valloitus.

Profetiaalisesta vaiheesta organisaation toimintaa ohjaa visio. Visioon ja sen ympärille kehittyvään organisaatiokulttuuriin (tai -ideologiaan) perustuu myös organisaation jäsenten motivointi sekä pitkälti koko organisaation toiminnan koordinointi. Tässä suhteessa myös barbaarinen organisaatio on luonteeltaan vahvan missionäärinen. Organisaatiokulttuuri ja visio (yms.) muodostavat lähteen, josta organisaation toimintaa ohjaavaa kehitysvoimaa ammennetaan.

3. Barbaarivaiheelle ominaisen nopean laajenemisen hidastuessa organisaation on aika siirtyä kehityksensä kolmanteen vaiheeseen. Nyt organisaation johto omaksuu rakentajan ja tutkimusmatkailijan roolit. Tässä vaiheessa aiempaa, lähinnä yksittäisen johtajan — joko profeetan tai barbaarin — käsiin keskitettyä johtoa aletaan hajauttaa. Entistä enemmän huomiota kiinnitetään päätösvallan delegointiin,

yhteistyön kehittämiseen ja vastuunjakoon. Osin tähän johtaa jo organisaation koon kasvu yli yksittäisen johtajan hallitsemien valvontajärjestelmien rajojen.

Rakennus- ja tutkimusvaiheessa organisaation johtamisrooli jakautuu Millerin mukaan kahtia. Toisistaan eroavat organisaation rakentajan sekä uusia ideoita etsivän ja kokeilevan tutkimusmatkailijan roolit. Kun rakentaja keskittyy organisaation operatiivisten toimintojen lyhytjänteiseen kehittelyyn — siis työprosessin rationalisointiin — etsii tutkimusmatkailija organisaatiolle uusia markkinoita ja niiden tarjoamia laajenemismahdollisuuksia. Nousujohteinen kasvuvauhti taittuu ja organisaatio siirtyy hitaan ja varovaisen kasvukehityksen kauteen. Myös rakennus- ja tutkimusvaiheen organisaatio on selvästi kasvuorientoitunut.

4. Organisaation kasvun pysähtyessä sekä sen tuotannollisten toimintojen vakiintuessa on aika siirtyä kehityksen neljäljenteen tai viiden-teen vaiheeseen. Molemmissa vaiheissa entistä laajempaa huomiota kiinnitetään organisaation hallinnollisen rakenteen kehittämiseen. Kilpailuetua aletaan etsiä toiminnallisen ytimen — siis tuotantoprosessin rationalisoinnin — ohella yhä vahvemmin myös organisaation strategien huippon, keskijohdon, teknostruktuurin ja tukitoimintojen kehittämisestä ja rationalisoinnista.

Mikäli organisaatio kykenee samanaikaisesti puolustamaan jo saavuttamaansa markkina-asemaa, kehittämään toiminnallisia rakenteitaan entistä tehokkaammiksi, motivoimaan henkilöstöään sekä luomaan ja kehittämään uusia ideoita, ollaan organisaatiokehityksen synergeettisessä vaiheessa. Millerin mukaan tämä vaihe muodostaa eräänlaisen kypsässä kehitysvaiheessa olevan organisaation kukoistuskautensa. Tässä vaiheessa organisaatio on saavuttanut tasapainon erilaisten tehokkuuden lähteiden välillä. Se voi samanaikaisesti hyödyntää niitä kaikkia. Synergeettisessä vaiheessa organisaatio on samanaikaisesti sekä tehokas että joustava.

Synergeettinen vaihe voi Millerin mukaan jatkua teoriassa vaikkapa loputtomiin. Juuri tämä on myös johtamistoimintojen, niiden kehittämisen sekä niiden kehittämistä tukevan konsultoinnin tehtävä.

5. Vaikka synergeettinen vaihe voi periaatteessa jatkua loputtomiin, tullaan yleensä ennemmin tai myö-

hemmin tilanteeseen, jossa organisaation alkuperäiseen toiminta-ajatuksen kytkettyjä, uusia toiminnallisia ideoita luova henkinen voima häviää. Tällöin siirrytään organisaatiokehityksen hallinnolliseen vaiheeseen; organisaation johtoon astuu hallinnoija. Samalla organisaation toimintojen keskiöön kohoaa yhä vahvemmin rakennettujen toimintajärjestelmien ylläpitäminen sekä saavutettujen kilpailuasemien puolustaminen. Organisaation toiminnan tehokkuutta etsitään yhä vahvemmin hyvin suunnitelluista rakenne- ja toimintatavoista sekä henkilöresurssien tehokkaasta hyväksikäytöstä. Ei niinkään enää uusista ideoista ja niiden tuomasta kilpailuedusta.

Pyrkimys vakaan tilan tehokkuuden saavuttamiseen ja säilyttämiseen dominoi hallinnollisen vaiheen johtamistoimintoja. Päätöksenteossa nojaututaan lähinnä rationaaliseen strategiaan. Lopputuloksena on koneen omaisesti toimiva, pitkälti säädöstetty ja automatisoitu organisaatorakenne (so. konebyrokraatia).

6. Organisaatiokehityksen kuuden vaiheessa ollaan siirrytty jo selvästi organisaation elämänkaaren iltapuolelle. Tässä vaiheessa pyrkimys vakaan tilan tehokkuuteen on muodostunut perversioksi. Organisaation tehokkuutta etsitään pääasiassa hallinnollisista järjestelyistä. Tämän johdosta organisaation toiminta jäykistyy ja sen rakenteet vahvistuvat tavalla, jota ei enää voida pitää perusteltuna. Organisaatiosta on tullut **byrokraattinen** termiin usein liitettyssä kielteisessä merkityksessä.

Organisaatiokehityksen byrokraattiselle vaiheelle on Millerin mukaan ominaista erityisesti aiempan, elävään toiminta-ajatuksen kytkettyvän motivoivan voiman häviäminen. Organisaatiosta tulee henkinen tyhjiö. Organisaatiokulttuuri ei enää kykene tarjoamaan henkilöstön toimintaa ohjaavaa ja/tai aktivoivaa voimaa. Organisaation henkilöstö vieraantuu työstään ja tehtävistään ja organisaatio alkaa rakoilla. Henkilöstön motivoinnista tulee koko organisaation tehokasta toimintaa ehkäisevä ongelma.

7. Kun myös organisaation johto alkaa vieraantua tehtävistään siirrytään organisaatiokehityksen viimeiseen vaiheeseen. Tässä, Millerin **aristokraattiseksi** nimeämässä kehitysvaiheessa organisaation legitimitetti häviää lopullisesti. Kynnisyys valtaa alaa. Organisaation ja

sen johdon toimintaa hallitsee täysin jo saavutettujen asemien puolustus ja organisaation sisällä käynnistyneen hajautumiskehityksen estäminen. Johtamistoimintojen keskiöön kohoaa tavoite organisaation toimintakyvyn ylläpitämisestä ja sen täydellisen hajautumisen estämisestä.

Kuten edellä kuvatussa voidaan helposti päätellä, aristokraattinen organisaatio on perusluonteeltaan poliittinen. Päätöksenteko on tapauskohtaista, jatkuvien sisäisten valtataisteluiden sekä niihin kykytyvien lieveilmiöiden siivittämää. Tehdyt päätökset perustuvat vain harvoin selkeisiin toimintapolitiikkoihin tai toimintaa ohjaaviin päämääriin. Poliittiset lehmänkaupat, vasalisuhteet sekä osaryhmien välinen sodankäynti ja kilpailu ovat kehitysvaiheelle ominaisia ilmiöitä. Pyrkimys saavutettujen valta-asemien säilyttämiseen johtaa samalla siihen, että uudet ajatukset koetaan vallitsevan järjestyksen uhkana ja sellaisena niitä vastustetaan vahvasti.

#### Eräitä mallin sisältyviä ongelmia

Millerin hahmottelema kehitysmalli on harvinaisen hyvin muotoiltu ja konsulttikirjaksi teosta voidaan pitää jopa äärimmäisen hyvin argumentoituna. Samalla kirjassa esitetty kehitysmalli tuntuu intuitiivisesti uskottavalta. Kiistatta se sisältää ainakin totuuden siemenen.

Mallin uskottavuutta lisää myös se, että se tuntuu monin paikoin olevan helposti kytkettävissä organisaatiotutkimuksen piirissä käytyyn viimeaikaiseen keskusteluun. Varsinkin yhteys Henry Mintzbergin organisaatiotypologiaan ja sen pohjalta käytyyn keskusteluun on helposti todettavissa (ks. Mintzberg 1979; 1989; Mälkiä 1992).

Jos Millerin esittämää kehitysmallia haluttaisiin kritisoida, löytynee sen perusongelma mallin determinististä luonteesta. Millerin mukaan organisaation kehityskaari etenee näet syklien muodossa. Vaihtoehdoina on vain jatkuva pysähdystila — esim. pysähtyminen synergeettiseen vaiheeseen — tai organisaation kuoleminen. Muutoin kaikkien organisaatioiden oletetaan kehittyvän samaa kehitysluokkaa noudattaen.

Ajatus organisaatiokehityksen syklisestä luonteesta voitaneen Millerin esittämässä muodossa hyväksyä. Näin varsinkin siksi, että Mille-

rin muotoilemana ajatus ei välttämättä edellytä syklien jatkuvasti toistuvaa kehitystä tietyn organisaation historiassa. Sen sijaan ajatus, että kaikkien organisaatioiden kehitys noudattaa aina samaa tai edes saman kaltaista logiikkaa tuntuu kovin epäuskottavalta. Eikö voitaisi ajatella, että esim. eri tyyppisten tai eri tilanteissa toimivien organisaatioiden kehitysluokka etenee toisistaan poikkeavia vaihemalleja noudattaen?

Ongelmaa voidaan havainnollistaa esimerkiksi Millerin esille tuoma profetiaallinen vaihe tuntuu sopivan vain osaan tiedossani olevista organisaatioista. Ensinnäkin se, missä määrin uudet, "vastasyntyneet" organisaatiot ovat missionäärisiä vaihtelee selvästikin organisaatiosta toiseen. Havaittavat erot voivat johtua esim. toimialojen piirissä omaksutuista käytännöistä tai sitten niiden taustalla voi olla vaikkapa organisaatioiden erilainen syntyhistoria. Perustellulta tuntuisi olettaa vaikkapa niin, että missionäärinen luonne on ominainen varsinkin toimialan uranuurtajille. Uuden toimialan vakiintuessa ja sille ominainen organisaatiotyyppiin legitimoituessa (vrt. esim. Hannan & Carroll 1992) toimialalle syntyvät uudet organisaatiot perustetaan yhä useammin alalla toimivien "vanhojen" organisaatioiden tarjoaman mallin mukaisesti. Näiden organisaatioiden uniikki "missio" voi olla jo valmiiksi kadonnut (vrt. kehitysvaiheet 5 ja 6) tai sitten se siirretään sellaisenaan alan muista organisaatioista (vrt. kehitysvaiheet 2 ja 3). Tällainen organisaatio aloittaa toimintansa ikäänkuin keskeltä Millerin esittämää vaihemallia — esim. suoraan vaiheesta 2, 3, 4, 5 tai 6.

\* \* \*

Edellä esille nostetuista puutteista huolimatta Lawrence Millerin teos on varmasti tutustumisen arvoinen. Sitä on helppo suositella varsinkin kaikille organisaatioiden kehittämistyöstä kiinnostuneille tai sitä koskevia teoreettisia ideoita etsiville. Valmiiksi testattua ja todennettua — ns. tieteellistä tietoa — teoksesta on koko lailla turha etsiä.

#### VIITTEET:

Hannan, Michael T. & Carroll, Glenn R.: Dynamics of Organizational Populations. Density, Legitimation, and Competition. New York: Oxford University Press, 1992.

- Kennedy, Paul: *The Rise and Fall of the Great Powers*. New York: Random House, 1987.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg, Henry: *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press, 1989.
- Mälkiä, Matti: *Organisaatioiden ihmeellinen maailma. Katsaus Henry Mintzbergin teokseen "Mintzberg on Management"*. *Hallinnon Tutkimus*, 1992, Vol. 11, N:o 1, s. 14—23.
- Schlesinger, Arthur: *The Cycles of American History*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.
- Spengler, Oswald: *The Decline of the West*. Vol. 1. New York: Alfred A. Knopf, 1926.
- Toynbee, Arnold: *A Study of History*. Vols. 1—12. New York: Oxford University Press, 1962. First Ed. publ. 1934—1961.

*Matti Mälkiä*