

Tässä arvioitavan teoksen kirjoittaja työskentelee New Jerseyssä sijaitsevassa Rutgersin yliopistossa, jossa hän toimii johtamisen ja työelämän suhteiden laitoksen yhteydessä olevan työelämän muutoksen keskuksen (Center for Workplace Transformation) johtajana. Charles Heckscher on tunnettu jälkibyrokraattisten organisaatioiden teoreetikko. Samannimisen teoksensa ohella hän on julkaissut teoksen nimeltään White-Collar Blues, jossa hän analysoi keski-johdon sitoutumisen muutosta yritysten uudelleenjärjestelyissä. Seuraavassa esiteltävässä uudessa teoksessaan Heckscher esittää mielenkiintoisen analyysin yritysten organisoitumisen evoluutiosta ja matkasta kohti evoluution uutta vaihetta, jota hän kutsuu yhteistoiminnalliseksi yritykseksi (collaborative enterprise). Analyysi perustuu 21 eturivin yrityksen (mukana myös Nokia) kehityshistoriaan.

Heckscherin mukaan yritysten organisoitumisessa voidaan erottaa viisi historiallista vaihetta. Hän kutsuu näitä ammattikuntaisuuden, henkilökohtaisen kontrollin, yksinkertaisen byrokratian, hajautetun paternalistisuuden ja yhteistoiminnallisen yrityksen vaiheiksi. Jaottelu perustuu ensisijaisesti siihen, miten ja millaisten vertikaalisten (hierarchical) ja horisontaalisten (associational) rakenteellisten piirteiden merkitys on korostunut yritysten toiminnassa eri vaiheissa. Ammattikuntaisessa vaiheessa yritykset ja työorganisaatiot rakentuivat pitkälti eri toimijoiden suhteellisen löyhän horisontaalisen yhteistyön varaan. Organisoitumisen vertikaalista elementtiä edustivat lähinnä killat ja ammattikunnat. Varsinaisen suurteollisuuden ja suuryritysten synty erityisesti 1800-luvun puolivälistä alkaen merkitsi vertikaalisten rakenteiden vähittäistä

## BYROKRATIASTA JOUSTAVUUTEEN, PATERNALISMISTA YHTEISTOIMINTAAN

*Charles Heckscher: The Collaborative Enterprise:  
Managing Speed and Complexity in  
Knowledge-Based Businesses.  
New Haven & London, Yale University Press 2007. 345 s.*

vahvistumista horisontaalisten rakenteiden kustannuksella. Tärkeä tämänsuuntaisen kehityksen vauhdittaja oli 1900-luvun alusta lähtien tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden yleistymisen. Byrokratisoituvissa organisaatioissa vallitsi selvä jännite liikkeenjohdon edustamien uusien vertikaalisten rakenteiden ja ammattikuntien muodostamien vanhojen horisontaalisten rakenteiden kesken.

Heckscher korostaa, etteivät 1900-luvun menestykselliset suuryritykset olleet ainoastaan byrokratioita, vaan paternalistisia byrokratioita. Paternalistisuus ja huomion kiinnittäminen horisontaalisiin rakenteisiin toimi välttämättömänä voiteluöljynä jäykän byrokratian rattaiden pyörimiselle. Heckscher kutsuu byrokraattisten suuryritysten kukoistuskautta 1800-luvun loppupuolelta 1970-luvulle hajautetun paternalistisuuden aikakaudeksi. Vertikaalisella ulottuvuudella yritykset tyypillisesti hajauttivat eri liiketoiminta-alueilla olevia toimintojaan erillisiksi tulosyksiköiksi. Horisontaalisella ulottuvuudella yritykset ryhtyivät puolestaan varsinkin ihmissuhdekoulukunnan tunnetuksi tekemien löydösten jälkeen luomaan uudenlaista kulttuuria. Sen kulmakivinä olivat yritysten henkilöstöään kohtaan osoittama paternalistinen huolenpito, kuten ajatus elinikäisestä työsuhteesta ja erilaisista senioriteettiin perustuvista eduista sekä henkilöstöltä vastineeksi odotettu lojaalisuus yritystä kohtaan.

Hajautettu paternalistisuus hukkasikin elinvoimansa viimeistään 1970-luvulle tultaessa. Evoluution uusinta vaihetta Heckscher kuvaa yhteistoiminnalliseksi yritykseksi. Sen olennaisina ero aiempiin organisaatiomuotoihin on, ettei horisontaalisia rakenteellisia piirteitä nähdä enää vertikaalisille rakenteille ristiriitaisina (kuten henkilökohtaisen kontrollin tai yksinkertaisen byrokratian vaiheessa) tai alistaisina (kuten hajautetun paternalistisuuden vaiheessa), vaan että myös nämä tulisi saada valjastettua lisäarvon tuottamiseen yritykselle. Taustalla on erityisesti havainto, jonka mukaisesti yritysten on opittava hyödyntämään toiminnassaan paremmin erilaisia ja entistä monimutkaisemmaksi käyvää tietoa. Tarvittavaa tietoa ja osaamista joudutaan entistä useammin hankkimaan, paitsi organisaation eri osista, myös organisaation ulkopuolelta.

Yhteistoiminnallisen yrityksen formaaliksi kuvaukseksi sopii Heckscherin mukaan osuvimmin matriisi, joka perustuu asiakkaalle ”näkyvän” joustavan osan ja ”näkyvämmän” toimivan tehokkaan ”tuotantopuolen” saumattomaan vuorovaikutukseen. Yhteistoiminnallisen yrityksen rakenteellisiin piirteisiin vaikuttaa erityisesti se, missä määrin yritykset pyrkivät kilpailemaan sopeutumiskykyisyydellään ja missä määrin kompleksisuudella. Esimerkiksi Nokiaa kirjoittaja pitää ensisijaisesti sopeutumiskyvyllä kilpailevana yrityksenä, jolle on tyypillistä suhteellisen hajautettu, helposti modifioitavissa oleva verkostomainen rakenne ja ohuet hierarkiat. Sen sijaan tarjonnan monipuolisuudelle kilpailevat yritykset organisoituvat tyypillisesti vahvemmiksi ja pysyvämmiksi hierarkioiksi ja verkostokumppanuuksiksi. Kehittyneintä

yhteistoiminnallisen yrityksen muotoa edustavat yritykset, jotka kykenevät yhdistämään sopeutumiskyvyn ja tarjonnan monipuolisuuden vaatimukset. Esimerkkeinä tällaiseen systeemiseen yhteistoimintaan pyrkivistä yrityksistä Heckscherillä ovat Citybank ja IBM.

Organisaation rakenteellisten piirteiden muutosten ohella Heckscher käsittelee sitä, kuinka organisaation kulttuurin ja sosiaalisen infrastruktuurin tulisi muuttua. Keskeisenä kulttuurisena muutoksena hän pitää siirtymää lojaalisuuspainotteisesta kulttuurista kohti suorituspainotteista kulttuuria. Hän näkee, että varsinkin Yhdysvalloissa 1980-luvun työvoiman vähennykset suurissa yrityksissä merkitsivät hajautetun paternalistisuuden ajan ja sille ominaisen lojaalisuuskulttuurin kuoliniskua.

Suorituspainotteinen kulttuuri ei perustu Heckscherin ajattelussa kuitenkaan yksilöllisyyden korostamiseen vaan yhteisöllisyyteen. Sen perustana on uskomus, jonka mukaan ”everyone is working toward the collective goal, constituting a community of purpose”. ”Suoritus” ei ole Heckscherin käyttämässä merkityksessä pelkkä performance vaan ennen kaikkea myötävaikutus, contribution. Heckscher korostaa kulttuurin ohella uudenlaisen sosiaalisen infrastruktuurin merkitystä matkalla kohti yhteistoiminnallista yritystä. Sosiaalinen infrastruktuuri viittaa varsinaisesta työprosessista irrallaan oleviin järjestelmiin, jotka on tarkoitettu auttamaan organisaation kulttuurin ja rakenteen määrittelyssä ja ylläpitämisessä. Käsitteen voisi vähän oikaisten kääntää työn tukirakenteiksi. Uudenlaiset yhteistoiminnalliset sosiaaliset infrastruktuurit edellyttävät huomion kiinnittämistä erityisesti neljänlaisiin käytäntöihin: käytäntöihin, jotka auttavat rakentamaan ja pitämään yllä yhteisiä merkityksiä ja päämääriä organisaatioissa,

jotka organisoivat horisontaalisia yhteistyösuhteita, jotka kytkevät organisaation ulkopuoliseen toimintaympäristöönsä ja jotka edesauttavat organisaation oppimista.

Yhtenä vaikeana infrastruktuuritason kysymyksenä Heckscher pitää palkitsemista. Hänen mukaansa uudenlaisilla suoristussidonnaisilla palkitsemistavoilla on pystytty monissa yrityksissä kyllä murtaamaan entisenlaista byrokraattista kulttuuria, joka on voinut olla esteenä esimerkiksi joustavuudelle ja innovatiivisuudelle. Uusilla palkitsemistavoilla ei ole kuitenkaan useinkaan onnistuttu luomaan tilalle joustavuutta ja innovatiivisuutta tukevaa uudenlaista yhteistoiminnallista kulttuuria.

Teoksensa jälkiosassa Heckscher käsittelee transformatiivisen organisatorisen muutoksen problematiikkaa. Lähtökohtana hänellä on ajatus, jonka mukaan organisaatioita tulee tarkastella järjestelminä, joiden pääelementteinä ovat rakenne, kulttuuri ja infrastruktuuri. Ongelmana on usein se, että muutoksissa edetään rakenneskeksesesti, kun taas infrastruktuurin ja kulttuurin muutokseen kiinnitetään liian vähän huomiota. Transformatiivinen muutos ei voi toteutua lineaarisesti ylhäältä alas johdettuna vaan se on luonteeltaan enemmänkin pragmaattista ja opportunistista uusien käyttäytymismallien kokeilua yhdistettynä iteratiivisissa sykleissä tapahtuvaan reflektioon ja oppimiseen.

Kirjansa päätteeksi Heckscher käy keskustelua hahmottelemansa yhteistoiminnallisen yrityksen suhteesta nykyiseen liikkeenjohdolliseen ajatteluun. Heckscher on kriittinen sellaista vapaan markkinatalouden moraliteettia kohtaan, joka esittää yksilöt idealisoidusti taloudelliseen laskelmointiin keskittyvinä vapaina agentteina. Yhteistoiminnallisuuden kolmena keskeisenä arvona hän pitää ihmisten

mahdollisuutta osallistua (myötävaikuttaa), ihmisten mahdollisuutta kehittyä ja moniarvoisuutta.

Yhtenä suurena muutokseen sisältyvänä uhkana hän mainitsee ihmisten lisääntyneen epävarmuuden tunteen ja sen, missä määrin ihmiset pystyvät todellisuudessa hyötymään muutoksesta. Hyödyttääkö byrokraattisten ja paternalististen piirteiden murtuminen esimerkiksi vain korkeimmin koulutettua eliittityövoimaa tai muita muuttuvan työelämän oloihin parhaiten sopeutuvia hyviä joustavia tyyppejä? Entä kuinka moni lopulta pitää hyvänä sitä, ettei ”hyvän työsuorituksen” kriteerinä enää olekaan oman (pitkälle valmiiksi määritellyn) työtehtävän hoitaminen odotusten mukaisesti vaan oman hyödyllisyytensä (jatkuva) osoittaminen lisäarvon tuottamisessa?

Tällaisiin moraalifilosofisilta kalskahtaviin kysymyksiin ei kirjoittajalla itselläänkään ole yksiselitteistä vastausta. Hän katsoo, ettei yhteistoiminnallinen yritys kykene toimimaan menestyksellisesti oloissa, joissa työntekijät kokevat epävarmuutta. Epävarmuuden ongelmaa ei ole mahdollista ratkaista pelkästään yritystasoisin keinoin. Tästä syystä hän päätyykin kirjansa lopussa siihen, että yhteistoiminnallisen yrityksen idea tarvitsee tuekseen myös koko yhteiskunnallisen sääntelyjärjestelmän uudistamista. Tämän asian käsittely jää kuitenkin lyhyen maininnan varaan.

Heckscher on puhdasverinen organisaatiotutkija, joka käsittelee kiinnostavasti ja monipuolisesti organisaatioiden muutoksen problematiikkaa. Kirjan yksi rajoite on, ettei tätä problematiikkaa kytketä edellä mainittua yksityiskohtaisemmin yritysten institutionaaliseen toimintaympäristöön ja sen asettamiin ehtoihin. Tällaisenaikin teosta voi kuitenkin suositella kaikille johtamisen ja organisaatioiden tutkijoille ja kehittäjille.

*Tuomo Alasoini*