

## TYÖN UUSI ULJAS MAAILMA?

Hammer, Michael: *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives.* HarperBusiness. New York 1996. 285 s.

Business Process Reengineering (BPR) löi itsensä läpi teollisissa länsimaissa valtavalta voimalla 90-luvun alussa – kuitenkin enemmän uudenaikaisena diskurssina kuin käänteinä yritysten liikkeenjohtolisisa käytännöissä. Tunnetuimman BPR-apostolin uusi kirja pyrkii laventamaan keskustelua keskittymällä BPR:n seurauksiin työn, liikkeenjohtoon, yritysten ja yhteiskunnan kannalta. Kirjoittajan vahvinta aluetta ovat kaksi keskeistä. Viimeisen osalta analyyseissa korvautuvat kasvavalla laatoksellisuudella. On kuitenkin myönnettävä, että Hammer on mukaansatempaava, nasevia kielikuvia viljelevä kirjoittaja. On myös arvokasta, että hän pyrkii vastaamaan BPR-kritiikkiin oman »kotipesänsä» ulkopuolelta.

Hammer kertoo meille, että uusi yritysorganisaatio rakentuu prosessien ympärille. Prosessien hallinta ja niiden jatkuva kehittäminen ovat kilpailukyvyyn avain: »It is not any one product but its process capability that gives a company its crucial advantage» (102). Yritys on lopultakin vain kokonaisuus, joka koostuu joukosta arvoa luovia prosesseja. BPR:n merkitys on siinä, että se on tuonut keskusteluun prosessien merkityksen ja mahdollisuuden niiden radikaaliin uudistamiseen.

Hammerin maalaama kuva tulevaisuuden työelämästä, jota hallitsevat prosessikeskeiset työorganisaatiot, on haasteellinen ja armoton. Työtoiminnot keskittyvät yhä enemmän »todelliseen» arvoaluojaan työhön, joka lisää hänen mukaansa töiden mielekkyyttä. Työ professionalisoituu ja samalla prosessin kasvavan läpinävyvyyden johdosta voimaperäistyy. Ammatti- ja henkilötyöryhmittäiset rajat huuhoutuvat pois »feodaalisina reliikkeinä» (61). Koska organisaatiot mataloituvat ja ohenevat, etenemis- ja urakehitysmahdollisuudet mutkistuvat. Ainoa järjevä menestymisen mittari voi olla »korkein mahdollinen ammatil-

linen kasvu ja henkilökohtainen suoritustaso» (63).

Hammer tuo hyvin esiin tähän liittyvän ihmisten polarisoitumisen: toiset ottavat innokkaasti haasteita vastaan, toiset lamaantuvat niiden edessä. Toisaalta kenenkään asema ei ole pitkällä tähtäimellä turvattu. Jatkuva epävarmuus jaksamisesta ja vauhdissa pysymisestä vaanii myös menestyneiden kanta-päillä. Kuva uudesta uljaasta työelämästä, jossa ei ole Hammerin maailman mukaan todellista työsuhdeturvaa, annetaan teoksessa kovin deterministisenä. Hammerin maailma ei ole monien vaihtoehtojen vaan yhden Suuren Rationaliteetin maailma, joka tulee – tahdoimme sitä tai emme.

Johtamisen täytyy heijastaa uutta rationaliteettia. Johtaminen muuttuu prosessinomistajuudeksi, jossa keskeinen huolenaihe on prosessin jatkuva parantaminen. Toisin kuin aiemmassa teoksessaan *Reengineering the Corporation* Hammer ei halua korostaa laatujohtamisen ja BPR:n välisiä eroja vaan pikemminkin niiden yhtäläisyyksiä. Hän esittää sivulla 83 kuvan, joka on käytännössä suoraan japanilaisen Masaaki Imain tunnetusta *Kaizen*-kirjasta. Hammer kuvaa prosessinomistajaa varsin erilaisilla määreillä kuin perinteistä yritysjohtajaa. Tämän perusteella voi kuvitella, että mikäli siirtyminen prosessikeskeisiin työorganisaatioihin halutaan ottaa vakavana haasteena, tulisi sen näkyä monin tavoin muutoksina teknillisten ja kaupparokkeakoulujen opinto-ohjelmien sekä ylipäätään liikkeenjohtoilien koulutuksen painotuksissa.

Prosessinomistajan rinnalla toinen uusi johtajuuden ruumiillistuma on valmentaja (coach), jonka tehtävänä on vastata yrityksen inhimillisten resurssien jatkuvasta kehittämisestä. Hammerin mukaan perinteisten työorganisaatioiden funktionaaliset osastot hajoavat kahteen suuntaan: prosessitiimeiksi ja näiden kehittymistä tukeviksi valmentajien koordinoimiksi asiantuntijuuskeskuksiksi (centers of excellence). Jälkimmäiset eivät ole uusia esikuntatyyppejä elimiä vaan ne voivat olla yrityksen sisäisiä virtuaalisia organisaatioita, joihin on koottu eri alojen asiantuntumusta.

Yritysten muuttamista käsittelevä jakso sisältää paljon sellaista, jonka on aiemmin voinut lukea muualtakin. Hammer kritisoi eräitä viime

vuosien tunnettuja lähestymistapoja strategiseen suunnitteluun. Prosessikeskeisissä työorganisaatioissa ei strategista suunnittelua ja toteutusta voi erottaa toisistaan. Yrityksen olemus määräytyy vain ja ainoastaan toteutuksen kautta: »yritys on sitä, mitä se tekee – tai voi tehdä – parhaiten» (197). Hammer on ylipäätään skeptinen pitkän aikavälin strategisen suunnittelun mahdollisuuksia kohtaan mutta erityisen skeptinen sitä kohtaan hän on nykyisessä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Strateginen suunnitelu ei suoraan anna eväitä yrityksen kilpailukyvyyn avainkysymykseen: kuinka hallita prosessit ja jatkuvasti parantaa niitä.

Suureksi yhteiskuntatieteilijäksi ei Hammerista ole. Esimerkiksi tärkeä kysymys siitä, mitä BPR:n soveltaminen merkitsee työllisyyden kannalta, saa kirjassa pinnallisen tarkastelun. Hammer katsoo, että prosessien uudelleensuunnittelu johtaa arvoa tuottamattoman työn vähentämiseen ja tätä kautta vähentää työpaikkoja. Tällä tavoin kasvava tuotavuuden ja hyvinvoinnin lisääntyminen kuitenkin johtaa uuteen kulutuskysyntään, joka ikään kuin automaattisesti ratkaisee ongelman jollain aikavälillä (jota teoksessa ei täsmennetä). Paljon latteammin kuin Hammer kirjassaan ei asiaa voisi käsitellä. Sama kommentti voidaan ulottaa koulutuksen merkitystä koskevaan tarkasteluun.

Monista lukiessa mieleen tulleista vastaväitteistä ja kriittisistä kommentteista huolimatta Hammerin kirja oli lukukokemuksena miellyttävä. Se on sujuvasti kirjoitettu ja omista, osittain kyseenalaistamisteni, lähtökohdistaan johdonmukainen. Se antaa uusia ajatuksia ja nostaa esiin argumentteja koskien esimerkiksi työelämän muuttamista, joista olisi tärkeää käydä enemmänkin keskustelua. Toisaalta kirjan viimeistä jaksoa lukiessa tuntuu siltä, että ajatus alkaa vähitellen hiipua. BPR voi olla ilosanoma ihmisille – niin johtajille kuin lattiatason työntekijöille – jotka haluavat ottaa haasteita vastaan ja tehdä asioita uudella tavalla. Selvästi vaikeampaa on julistaa sitä ilosanomana koko yhteiskunnan tasolla. Tähän ikävään tosiseikkaan törmää myös kirjoittaja, vaikkei sitä ymmärrettävistä syistä halua erityisesti korostakaan.

*Tuomo Alasoini*