

---

## Strategia-ajattelun ja -prosessien eurooppalainen perusteos ja sen julkiseen sektoriin kohdennettu oheisteos

*Johnson, Gerry & Kevan Scholes (2002). Exploring Corporate Strategy (sixth edition). Harlow etc., Financial Times/Prentice Hall.*

*Johnson, Gerry & Kevan Scholes toim. (2001). Exploring Public Sector Strategy. Harlow etc., Financial Times/Prentice Hall.*

Kun kirja alkuperäisestä vuoden 1984 versiosta on elänyt ja laajentunut kuudenteen versioonsa, saanut ohelleen eri sektoreiden tematiikkaa aukovia oheisteoksia, ja tuekseen myös elektronisen oppimisaineiston, niin se on epäilemättä osoittanut itsensä tarpeelliseksi. Tällainen kirja on Gerry Johnsonin ja Kevan Scholesin Exploring Corporate Strategy (jatkossa ECS), kansitekstinsä mukaan Euroopan parhaiten myyvä strategiaoppikirja. Se on epäilemättä monille tarpeen, mutta kysymys kuuluukin miten se on tarpeen julkisella sektorilla toimiville ja sinne ihmisiä kouluttaville ihmisille? Mitä annettavaa Johnsonilla ja Scholeilla on meille meidän pyrkimyksessämme ottaa

selvää strategisen johtamisen mahdollisuuksista ja rajoitteista tai ylipäättänsä strategiaorientoituneemmasta toimintatavasta? Yritän oman luku-nautintoni ohessa antaa tähän vastaukseni. Kun Johnsonin ja Scholesin strategiaimperiumi on 2000-luvulla laajentunut myös julkiselle sektorille ja käytettävissä on myös julkisen sektorin tematiikkaan syventyvä teos Exploring Public Sector Strategy (jatkossa EPSS), niin arvioin myös tätä runkoteoksen ohella. Yhdessä ne onkin syytä pitää, sillä oheisteokset ovat ymmärtääkseni kaikki laadittu niin, että ilman runkoteosta niistä ei saa parasta irti. Ei tästäkään.

Se, että ECS on ehtinyt jo kuudenteen versi-

oon johtuu suurelta osin siitä, että uusiminen on ollut välttämätöntä myynnin jatkumisen kannalta. Siihen on toki myös kaksi muuta syytä. Strategia-kirjallisuus sekä tuottaa koko ajan uusia ideoita, että myös aktiivisesti kierrättää vanhoja. Strategisen suunnittelun ja päätöksenteon korostaminen on ehkä hieman jäänyt taakse, siinä kun johtaminen on noussut huomion keskiöön entistäkin vahvemmin. Kirjoittajien on ollut pakko reagoida näihin kehityspiirteisiin. Vaikka ytimeltään kirja on pysynyt samana, niin siihen on tuotu myös uusia tuulia jatkuvalla syötöllä. Jos käytös-sänne on aina uusin versio - mikä ainakaan vero-varoilla pyöivän oppilaitoksen resurssienkäytön kannalta ei ole mahdollista eikä järkevää - niin olette sen lukiessanne suurin piirtein ajan tasalla koko ajan. Uutenakin kirja on tietysti jo hieman vanha, sillä alan artikkelit ovat aina kirjoja nopeampi väylä uusien ideoiden esittelyyn. Näin myös strategisen johtamisen saralla.

Toinen syy kirjan jatkuvaan uusiutumiseen liittyy sen pyrkimykseen avata strategiatyön tematiikkaa kuvattujen tapausten avulla. Vaikka käytössäni ei nyt olekaan kirjan ihan ensimmäisiä versioita, niin epäilen pieteetillä assistenttien ym. avustajien työpanoksen varassa esiteltujen tapausten vaihtuneen matkan varrella aika tavalla. Monet aikanaan menestystarinoina esitetyt tapaukset eivät ole enää vastaavia menestyksiä ja Johnsonin ja Scholesin kautta yrityksille tullut menestyjän maine on ollut näköjään vaikeaa säilyttää. Tapausten esittely on kirjan välttämätön suola, sillä strategiatyössä teorian ja käytännön vuoropuhelu on jatkuvasti läsnä. Yhtäältä käytäntö luo jatkuvasti tarvetta teorioiden päivittämiseen, toisaalta tutkimuksen jatkuvasti kehittämät analyysitekniikat voidaan ottaa myös organisaatioiden strategiaprosessin toimiviksi työkaluiksi.

ECS ei toimi parhaiten luettuna kannesta kanteen. Sen 600 sivuun mahtuu nimittäin asiaa todella paljon, joten lukeminen tällä tavoin jättää väkisin pirstaleisen vaikutelman. ECS on ehdottomasti omimmillaan käytettävissä olevana käsillä olevana käsikirjana tai oman ideoinnin katalyyttina. Siinä ei ole ollut mahdollista pureskella asioita loppuun asti niiden runsaslukuisuuden takia, mutta sen verran niistä ehditään sanoa, että ainakin tutkijan luova mieli jatkaa vaivatta tästä eteenpäin. Kirjasta on helppoa poimia ideoita, jotka alkavat kiehtoa ja vaivata omassa luomisprosessissa. Omalla kohdallani tällainen on erityisesti ollut Aubrey Mendelow'n (ja ilmeisesti

Albert Ledererin) alkuperäisideasta Johnsonin ja Scholesin edelleen kehittämä intressitahojen luokittelu (stakeholder mapping) valta- ja intressiaspektien mukaan (power/interest matrix). Sille on mahdollista kehittää erilaisia käyttöjä yrityksissä ymmärtää myös julkisen sektorin strategiaprosessien kulkua. Vastaavia tutkimuksellisia mahdollisuuksia kirja on pullollaan. Siltä osin ei kirjasta juuri jää huomauttamisen paikkaa.

ECS jakautuu teoksena neljään suureen kokonaisuuteen, jotka on edelleen jaettu 11:ksi eri luvuksi. Johdanto-osuus johdattelee strategiaajatteluun ja -termistöön ja luo pohjan jatkossa tulevalle keskustelulle. Toisen osa strategista asemaa koskeva tarkastelu keskittyy pohtimaan organisaatioiden mahdollisuuksia ja rajoitteita mm. suhteessa ympäristökehitykseen. Teoksen kolmas on omistettu erilaisten ja eri tasoisten strategisten valintojen hahmottamiseen. Teoksen viimeinen ja neljäs osa puolestaan keskittyy otsikolla "strategiasta toiminnaksi" siihen miten menestystä sitten pitäisi saavutettaman määrätietoisena systemaattisena strategiatyön avulla. Rakenne, joka alunperinkin oli onnistunut, on vuosien varrella hioutunut hyvin toimivaksi. Melkoisen lukijaystävälliseen tyyliin rakenteeseen on upotettu vajaan satakunta tapausten kuvausta ja reilut satakunta enimmäkseen informatiivista kuviota. Näiden yhteys tekstiin säilyy perusteltuna kautta koko teoksen.

Kun varsinainen ECS antaa suhteellisen vähän suoraan julkiseen sektoriin sovellettua, niin on erinomaisen perusteltua, että sen jatkoksi on kirjoitettu julkiselle sektorille sovitettu teos. EPSS on tällainen. Siinä Johnson ja Scholes ovat vain toimittajia ja yksittäisiä kirjoittajia kirjoittajien joukossa. EPSS:n 17:n erillisen kontribuution joukossa on kirjoituksia laidasta laitaan, yleisemmistä kysymyksistä (mm. John Alford julkisuuden merkityksestä strategiatyössä, Mik Wisniewski benchmarkkauksesta johtamistyökaluna) vähän spesifimpiin kysymyksiin (mm. Simon Speller Blairin hallinnon Best Value-aloitteesta, David Herbert laatutyöstä NHS:ssa). Päähuomio on selkeästi Iso-Britannian asioissa, mutta jotain tietoa saadaan myös Australian (em. John Alford), Alankomaiden (Jan Eppink ja Steven de Waal) ja Irlannin (Eleanor Doyle) näkökulmista. Kutakuinkin kaikilla kirjoittajilla on runsaasti yhteyksiä itse johdon käytäntöön tai sen konsultointiin, päätoimisesti 'akateemisten' tutkijoiden osuus kirjoittajakunnasta jää pieneksi. Tämä näkyy

kirjoitustyyliä. Kirjoittajat tuntuvat kirjoittavan sen mitä kirjoittavat selvästi suuremmissa varmuudessa sanomansa suhteen kuin mihin olen tutkijaympyröissä itse tottunut. Se tietenkin hieman häiritsee lukukokemusta.

Lukukokemus ei ole läheskään niin miellyttävä kuin ECS:n tapauksessa. Ehkä julkiselle sektorille keskittyminen on asettaa ainakin taholtani teokselle sellaisia odotuksia, joita se ei pysty lunastamaan.

En tiedä minkälaisia suunnitelmia kustantajalla on EPSS:n suhteen. Joka tapauksessa on selvää, ettei se tule kirjana kestämaan ajan hampasta yhtä hyvin kuin runkoteos ECS. Tällä teoksella on aikansa ja paikkansa juuri nyt, eikä sitä voitane runkoteoksen tapaan pitää ajankohtaisena uudistamalla kovinkaan pitkään. Ehkä se on jo lakannut isommin myymästä siinä kun ECS myy jatkuvasti hyvin? Vaikkakin olen varma, että tästäkin teoksesta monet löytävät etsimänsä, niin suhteessa runkoteokseen se kyllä jää pettymykseksi. Mitään ihan sellaista järjestyttävää ei siitä saa, jota ilman ei voisi olla. Esimerkiksi strategista johtamista käsittelevälle kurssille valitsisin kirjallisuudeksi mieluummin runkoteoksen vaikka se onkin yritysmielessä laadittu ihan lyhyttä julkisen sektorin osiota huolimatta. Sen sovittaminen julkisen sektorin problematiikkaan kävisi paremmin luentojen kautta, kuin satsaamalla tähän Johnsonin ja Scholesin strategiamperiumin julkisen sektorin sovitukseen.

Syynä tyytymättömyyteni voi olla se, etteivät julkisen sektorin erityispiirteet ehkä sittenkään nouse toivotusti esille tässä teoksessa. Selvästi kirjoittajat kyllä kohteensa tuntevat, mutta sittenkin julkisen sektorin strategiaprosessien avaaminen jättää toivottavaa. Teoksen läpikäytyäänkään ei oikeastaan ole saanut kunnon vastausta siihen kysymykseen mikä olisi tavallaan oikeuttanut kirjan kirjoittamaan: miten julkisen sektorin strategiatyö eroaa yritysten strategiasta? Keskeinen puute on politiikan ja poliittisten prosessien sivuuttaminen. Kirja, jonka lopun asiahakemistossa on lähemmäs puoli sivua kumppanuuden erilaisiin muotoihin, mutta pari asiasanaan politiikka, ei kuvaa julkisen sektorin todellisuutta niin kuin minä sen tunnen. Ehkä julkisjohtaminen on vuosien varrella uusmanagerialismin voittokulun myötä tullut lähemmäksi yritysjohtamista, mutta ei se kyllä yksi yhteen samaksi ole tullut. Ei politiikkaa ole syytä yrittää sivuuttaa julkisjohtamista tarkasteltaessa. Verovaroin toimittaessa talou-

dellinen liikkumavara on myös erilainen, eikä julkisoikeudesta pääse mihinkään vaikka mikä olisi.

Johnsonin ja Scholesin Exploring Corporate Strategy on erinomainen teos käsikirjaksi ja tutkijan ideageneraattorin polttoaineeksi. Vähin mitä siitä saa sitä lukemalla on parempi ymmärrys strategiатыön keskeisistä käsitteistä, mutta siitä on saatavissa myös lähtökohtia omalle tutkimukselle kun sitä maksimaalisesti hyödyntämään pyritään. Kun itse ottaa kunnolla huomioon sen mitä siitä ei saa - siis vaikka politiikan merkityksen julkisen sektorin strategiатыössä - niin teos on kelpoa luettavaa kenelle tahansa julkisen sektorinkin strategiатыöstä kiinnostuneelle. Suosittelen lämpimästi. Sen sijaan Johnsonin ja Scholesin toimittama Exploring Public Sector Strategy ei omaa samanlaisia klassikon aineksia. Se on enemmän kiinni ajassa ja paikassa, mutta sen perusymmärrys erityisesti paikasta on jossain määrin vääristynyt. Siksi sitä en voi varauksetta suositella yhtä raskaaseen tutkijatai päättäjäkäyttöön kuin runkoteosta. Satsatkaa mieluummin runkoteokseen.

*Esa Hyyryläinen*