

AMERIKKALAISEN JOHTAMISPARA- DIGMAN LOPPU – EUROOPPALAINEN VAIHTOEHTO TILALLE?

Ulrich Steger (toim.): Der Niedergang des US-Management-Paradigmas. Die europäische Antwort. Econ Verlag, Düsseldorf ym. 1993. 223 s. ISBN 3-430-18731-1.

Vuosikymmenet on amerikkalainen johtaminen ollut esikuva ja malli johtajille ja yrityksille ympäri maailmaa. Joudummeko nyt jättämään hyvästit tälle esikuvalle? Tähän kysymykseen etsivät esiteltävänä olevassa kirjassa vastausta 12 taloustieteen professoria ja käytännön johtajaa. Kirjan toimittaja ja yksi kirjoittajista, Ulrich Steger, on professorina yksityisessä »European Business School» -yliopistossa Oestrich-Winkelissä. Suomalaisittain mielenkiintoista on, että hän on toiminut myös Hessenin osavaltion talousministerinä ja istuu nyt Volkswagen AG:n hallituksessa. Meillä hän liiallinen opillinen meriitti näyttää olevan dismeriittiä kyseisen kaltaisiin poliittisiin tai liikkeenjohdollisiin tehtäviin.

Kirjoittajien jo kirjan otsikkoon ottama väittämä näyttäisi tosiasialta. Viime vuosina ovat vakavan kriisin merkit amerikkalaisessa johtamisessa lisääntyneet. Monilla aloilla (korkeateknologia, pitkäaikaiskäyttöesineet) ovat amerikkalaiset menettämässä etuaseamaansa. Japanilaiset ovat nokkelampia ja innovatiivisempia, eurooppalaiset laatu-tietoisemmin ja pitkäjänteisemmin orientoituneita. US-johtamisparadigman tappion syyt ovat kirjoittajien mielestä suurimmaksi osaksi kotitekoisia. Eurooppalaisilla puolestaan on eräitä valttikortteja: selväpiirteinen orientoituminen maailmanmarkkinoille, korkea laatu ja rakennettu infrastruktuuri. Johtaako tämä 90-luvun toisella puoliskolla eurooppalaisen johtamisen renessanssiin, kysyvät kirjoittajat tässä keskustelun aloitukseksi tarkoittamassaan kokoomateoksessa.

Johtamisen siteet paikalliseen kulttuuriin muistettava

Myös meillä johtamisopin on tuotu varsin yksinomaisesti Atlantin takaa. Tuntevanani esimerkkinä tällaisesta voin mainita vielä 80-luvulla myydyin, useiden amerikkalaisten suuryritysten käyttämän 3 D-johtamisopin, jonka Tuko ja Kunnallispisto olivat ostaneet. Esimerkiksi kunnallisjohtajien laajat joukot (itse yhtenä) pääsivät nauttimaan tästä sinänsä ajatuksia herättävästä johtamiskoulutuksesta. Vähän asiattomana muistutuksena en kuitenkaan malta olla sanomatta, että tänään ei ensinmainitulla firmalla ole enää omaa toimialoa eikä jälkimmäinenkään enää esiinny tuollaisella nimellä. Mene ja tiedä, missä määrin syytä sitten vääriä johtamisoppi tai joku muu seikka.

Johtamismetodit leimaavat ratkaisevalla tavalla yrityksen, maan, alueen, kokonaisen mantereen hyvää tai onnettomuutta. Ne ovat olennaisia tekijöitä kansantalouden menestykselle tai menestymättömyydelle, toiminnalle tai toimintomuudelle, kansojen sosiaaliselle hyvinvoinnille, vauraudelle tai köyhyydelle. Mutta jopa teoreettisesti edistyneimpien metodien siirtäminen onnistuu vain siten kuin kansallinen ja alueellinen todellisuus tämän mahdollistaa. Ja tämä todellisuus puolestaan leimautuu koko joukolla sellaisia tekijöitä, jotka viime kädessä muodostavat kansakuntien omintakeisen kuvan: mm. historiallinen kehitys, mentaalikysymykset, uskonto, hierarkiat, sivistys, sääntelyt, ammattiyhdistyskijät, hallintorakenteet ja toimintakäytännöt.

Keskeiset erot Atlantin eri puolilla

Steger kuvaa amerikkalaista johtamisfilosofiaa yksinkertaisella esimerkillä. Erään konferenssin osanottaja ylisti juuri päättynyttä konferenssia, koska: »I have gotten three ideas that I can use right away when I get back and that will go directly to the bottom line.» Toisin sanoen ajattelun ja toiminnan ytimenä on ehdoton orientoituminen siihen, mitä jää taloudellisesti »viivan alle». Tälle ajattelulle ovat ominaisia seuraavat kuusi seikkaa:

1) taloudellisten päämäärien dominointi, 2) suhteellisen lyhytaikainen aikahorisontti, 3) suuntautuminen massatuotantoon tavoitteella päästä mieluummin kustannus- kuin

laatujohtajuuteen, 4) »market-push»-suuntautuneisuus tavoitteella investoida enemmän tuote- kuin prosessi-innovaatioihin ja hyödyntää olemassaolevia menestystekijöitä, 5) pitkälle erikoistunut, hierarkinen organisaatio, jolle leimallista ovat lyhyet palvelussuhteet, hyvin polarisoituneet luokittelurakenteet (vähän korkealuokkaisia spesialisteja, paljon rutiinivävoimaa) ja rajallinen lojaliteetti, sekä 6) voittopuolisesti epäluuloiset suhteet valtion, talouden ja työehtosopimusosapuolten kesken.

Tätä ajattelua leimaa yhä eräänlainen »Cowboy-ekonomia», käsitys rajattomista mahdollisuuksista omassa maassa, mikä tarkoittaa myös rajoittamattomasti saatavilla olevien resurssien hyväksikäyttöä. Juuri organisaatorakenteissa on nähtävissä ilmaisu rajattomasta individualismista, jokainen on oman onnensa seppä. Lojaliteettisiteitä ja kollektiivisuuntautuneisuutta, mitkä esim. japanilaisissa yrityksissä ovat tavanomaisia, pidetään ennemminkin epäamerikkalaisina.

Millaisena sitten kirjoittajat näkevät eurooppalaisen (tässä lähinnä saksalaisen) johtamismallin? Sille ovat leimallisia seuraavat seikat:

1) Laaja päämääräjärjestelmä, jossa myös suorituspäämäärillä on paikkansa (perinteisesti esim. ammattikoulutus, jota ei juuri voi laskea puhtaan liiketaloudelliseksi), 2) suhteellisen pitkäjänteinen aikahorisontti, 3) enemmän teknisiin lautekijöihin suuntautunut tuoteteriytyisyys, 4) yhteistoiminnalliset työsuhteet, myös hierarkisesti ja toiminnallisesti suuntautuneessa organisaatiossa, 5) korkea lojaliteetti, varsinkin etupäässä omista riveistä rekrytoidulla johdolla, 6) enemmän yhteistoiminnalliset suhteet valtion ja talouden kuten myös työmarkkinaosapuolten kesken, ja 7) maan ahtaus ja nähtävissä olevat ympäristöongelmien huomioonottamista.

Keskeisimpänä amerikkalaisen johtamiskulttuurin heikkoutena kirjoittajat pitävät johtamistekniikoiden ylipainottamista ja kokonaisvaltaisten, yritys-kulttuurien leimaavien mallien alikehittyneisyyttä. »Ihmistä rajoittavat vähemmän hänen työvälineensä kuin hänen visionsa.» Amerikkalainen mekanistinen käsitys yrityksestä ja sen taloudellisista, sosiaalisista ja teknisistä resursseista toimii rajoittavana visiona ja siten varsinaisena syyinä heikentyneelle kilpailukyville.

Euroopan kilpailutekijät niin julkisen hallinnon kuin ajattelun puolella

Erityisiä eurooppalaisen liikkeen johdon etuja amerikkalaiseen johtamiseen nähden kirjoittajat löytävät runsaasti. Julkisen hallinnon kannalta mielenkiintoinen on Euroopan koulutusjärjestelmien moninaisuuden ja paremmuuden mainitseminen. Samaa voidaan sanoa Euroopan monikulttuurisuuden näkemisestä kilpailutekijänä (kuten aiemmin saksalaiset organisaattorit, idea-rikkaat ranskalaiset jne.). Jopa maahanmuutto ja pakolaisvirrat voivat olla etu: ne voidaan nähdä Länsi-Euroopan rasituksen ohella myös uusina, dynaamisina ja »nälkäisinä» Eurooppavoimina.

Yksiuolotteisen voittoon orientoitumisen asemesta löytävät eurooppalaiset yritykset toimintaedellytyksiä, jotka sallivat tavoiteltavien päämääränasettelujen moniuolotteisuuden myös pitemmällä tähtäimellä. Eurooppalaisessa liikkeenjohdossa sosiaalisilla velvollisuuksilla on pitkä perinne. Hyvin erilaiset yritykset turvata sosiaalisten arvojen toteutuminen yrityspoliittisessa päämääränasettelussa vaikuttamalla työntekijöiden myötämääräämiseen sääntelyllä, ovat lisätodistusta siitä, että olemme Euroopassa edistyneet vapaasta markkinataloudesta sosiaaliseen markkinatalouteen. Tästä huolimatta on myös Euroopassa sosiaalisella alueella vielä paljon tehtävää, jotta päästäisiin aitoon kumppanuuteen.

Taipuisa luottamusorganisaatio

Läntinen organisaatiofilosofia, sellaisena kuin se erityisesti amerikkalaisessa johtamisessa on leimallista, on kuvattavissa perin-

jaiseksi epäluottamukseksi kanssatyöntekijöihin nähden. Organisaatio asettaa eräänlaisen turvallisuusverkon oletettuja inhimillisiä virheitä vastaan. Tämä ajattelu tunkeutuu yhteiskunnan oikeudellistamisen kautta myös ulkoisten vaatimusten kautta yhä vahvemmin ajatteluun me ja toimintaamme yrityksessä ja alkaa tuhoata luottamusta, lojaliteettia ja samaistumista. Luottamus vaatii pitkäaikaisen investoinnin työntekijöihin, jotta he vastavuoroisesti kunnioittavat lojaliteetilla yritystä. Ilman lojaliteettia ja luottamusta ovat investoinnit työntekijöihin hyödyttömiä. Luottamus ja lojaliteetti ovat tulevaisuuteensuuntauneelle »intelligent businesselle» perustavalle organisaatiokäsitykselle kantavia pilareita. Vain näin voidaan päästä myös kuroma kiinni sitä innovaatioaukkoa, jonka sanotaan vallitsevan Yhdysvaltoihin ja Japaniin nähden.

Jotta asetetut tulevaisuudenvaatimukset voitaisiin tyydyttää, tarvitaan visionääristä eurooppalaista yrittäjyyttä. Sen ei pidä tyytyä vain hyväksikäyttämään edeltäjäsukupolvien löytämiä ja antamia menestyspotentiaaleja, vaan on tunnistettava epätasapainotilat ja hyödynnettävä tulevaisuudenmahdollisuudet. Yrittäjyyshengen renessanssi vaatii vahvaa emotionaalista sidettä yritykseen.

»Oppivan organisaation» malli ja sen siirtäminen »Change managementin» kautta on yrityksen tehtävä. Ajankohtaisessa maiden välisessä kilpailussa ovat laatu- ja tuotekehitys sekä tuoteinnovaatioiden nopeampi ja parempi kehitys keskeisiä elementtejä eloonjäämiseksi maailmanlaajuisessa kilpailussa. Niihin on luettava myös kyky niiden edellytysten muuttamiseen, joissa yritykset toimivat, jotta saavutetaan kilpailuetua. Vertailu-

tutkimukset ovat osoittaneet tämän tietoisuuden olevan eurooppalaisissa yrityksissä vahvemman kuin amerikkalaisissa ja japanilaisissa. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota näiden etujen systemaattiseen kehittämiseen ja markkinasuuntautuneisiin kilpailuetuihin siirtämiseen.

Yhteiset juuret, yhteinen etu

Keskustelun aluksi tarkoitettu kirja alleviivaa johtamisen kulttuurista yhteyttä. Sellaisena se antaa ajattelukohtia myös meille. Kirjan yksi lähtökohta nimittäin on kysymys, tuleeko meidän eurooppalaisten enää pitää kiinni siitä, mitä amerikkalaiset heittävät yli laidan. Johtamisoppien side taustakulttuuriinsa olisi hyvä muistaa meilläkin, esimerkiksi julkisen sektorin ajankohtaisessa muutoksessa tulosjohtamisen suuntaan.

Silti vastakkainasettelullakin on rajansa. Kirjoittajat osoittavat erityistä huomiota lännen vastuulle suhteessa uutta tietä etsiviin Keski- ja Itä-Euroopan uusiin demokratoihin. Tarkastellessaan uuden Marshallin avun antamista koskevia ehdotuksia kirjoittajat huomauttavat, että tämä atlantinen allianssi on ensi sijassa arvojen allianssi. Myös Amerikan juuret ovat eurooppalaisen valistuksen hengessä. Ja nämä yhteiset juuret ovat tekijä, joka kytkee Eurooppaa ja Amerikkaa yhteen edelleenkin. Uusien tehtävien hoitamiseksi on välttämätöntä, yhteisvastuullisesti Etelä-Aasian maiden kanssa, mobilisoida parhaat päät niin tällä kuin tuollakin puolen Atlantin ja kehittää oikeat johtamismenetelmät ongelmien voittamiseksi.

Aimo Ryyänen