

**KAUPPINEN, TERO J.: JOHTAMISEN JOHTAMINEN, TALENTUM MEDIA OY 2006, ISBN 952-14-1080-9**

Tero J. Kauppinen on kirjoittanut kirjan, jonka nimi saattaa ärsyttää joitakin lukijoita hieman mahtipontisella sävyllään. Ärsyyntyminen on kuitenkin mielestäni turhaa. Kirja on selvästi ajankohtainen ja ansiokas puheenvuoro johtamisesta. Lisäksi se osallistuu mielenkiintoisella tavalla yhden johtamisen lajin – henkilöstöjohtamisen kehittymisestä käytävään keskusteluun.

Kirjassa tuodaan selvästi esille, kuinka vähän erilaisista ismeistä on apua kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisessä. Johtaminen ja johtamiskulttuurin kehittäminen on usein niin pitkäjänteistä työtä, että jotain teemaa tai osaa alleviivaavat ismit eivät paljoakaan vie asioita eteenpäin. Kun viime vuonna edesmennyt Peter Drucker 1950- ja 60-luvuilta alkaen painotti johtamisen kokonaisuutta, tuloksen teon tärkeyttä ja johtajan keskittymistä yrityksen menestymisen kannalta olennaisimpiin kysymyksiin, monet kirjoittajat tarttuivat hänen yksittäisiin ajatuksiinsa muokaten niistä omat oppisuuntansa seuraavilla vuosikymmenillä. Ihmisten johtaminen ”löydettiin” yllättäen sitten kaikkein tärkeimmäksi, vaikka se taitaa olla johtamisen vanhin piirre vuosisatojen takaa. Mitä muuta Sun Tzu, Nicolo Macchiavelli tai Carl von Clausewitz olisivat käsitelleet!

Kauppinen ei ole luonnollisesti hylännyt VIA - malliaan. Tosin mielestäni sitä hyödynnetään selvästi monipuolisemmin kuin aikaisemmissa kirjoissa. Hän siteeraa useita kansainvälisiä liikkeenjohdon tutkijoita ja muita asiantuntijoita ajatustensa tueksi. Rungas tapausesimerkkien käyttö tuo myös tekstiin sekä elävyyttä että uskottavuutta ja helpottaa käsitelyjen asioiden hahmottamista.

Ihmisten ja asioiden johtaminen samanaikaisesti on tärkeää johtamistyössä. Tällaisen johtamistavan esikuvana käytetään GE:n entistä pääjohtajaa Jack Welchä. Ilmeisesti uskomuksemme ”siipirikosta johtajasta” on niin vahva, että vain Welchin nimeen vannominen voi eheyttää ajatuksemme. Muutama vuosi sitten Jim Collins vakuutti meitä samaan paljon vähäeleisempien johtajien kautta, joilla ei tosin ollut samaa ”jumallista uskoa omaan erehtymättömyyteensä”.

Kirjoittaja ottaa mielenkiintoisesti kantaa strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Eräiden tutkimusten ohella hänen ajattelutapaansa on varmaan vaikuttanut myös Unileverin henkilöstöjohtaja Alexander Oggin kanssa tehty pitkäaikainen yhteistyö. Esitetty ajatus on tuore linjaus: HR pitää integroida liiketoimintaan saumattomasti eli ”kutoa kiinni strategiseen kankaaseen”. HR-funktion tehtävät ovat kaksijakoiset: esikuntarooli merkitsee monien spesiaaliasioiden tekemistä (yhtiön intressin suojele) ja palvelurooli esimiesten ja ihmisten eli asiakkaiden kanssa toimimista. Henkilöstöjohtajan tulee olla strategian ytimessä, mutta hän voi olla siellä vain hallitessaan itsekkin johtamisen kokonaisuuden. Jos heräät kokouksessa vain kuullessasi sanan ”ihminen”, olet vähemmän arvokas johtoryhmässä, sanoo Ogg helmikuisten Taloussanomien mukaan.

Kauppinen avaa HR - funktion uutta roolia tarkemmin. Se on strateginen tekijä organisaatiossa. Tekijänä sitä ohjaa kustannustehokkuus ja laatu, ja kehittäjänä yhteistyö johdon partnerina – lisäarvon tuottajana.

Mielenkiintoista havaita, että strategisen henkilöstöjohtamisen painotukset Kauppisen kirjassa osuvat samaan ajankohtaan, jolloin amerikkalainen henkilöstöjohtamisen huippuammattilainen Dave Ulrich ottaa teeman esille tärkeimpänä tämän päivän haasteena henkilöstöjohtajalle (Ulrich-Brockbank, The HR Value Proposition, Harvard 2005, ISBN 1-59139-707-3). HR:n täytyy omaksua liiketoiminta-ajattelu ja ymmärtää liiketoiminnan realiteetit. Sen on pystyttävä perustelevaan

olemassaolonsa tuottamansa arvon lisän kautta ja pystyttävä priorisoimaan käytännöt taloudelliselta pohjalta, sanovat Ulrich ja Brockbank.

Hyvä johtaminen edellyttää eri puolilta tulevien vaateiden analysointia ja ymmärtämistä – johtaminen on vaateisiin eli priorisoituihin tarpeisiin vastaamista. Luvussa asetetaan kyseenalaiseksi useita vakiintuneita ajatuskulkuja. Esimerkiksi visio on toki tärkeä organisaatiolle, mutta todellisuudessa organisaatiolla on useita visioita jo senkin takia, että eri ihmiset tulkitsevat visiota eri tavoin.

Kauppinen ottaa esille eräitä johtajan piirteitä, jotka ovat hänelle tärkeitä: uskottavuus, luotettavuus ja rehellisyys, päämäärätietoisuus ja tahto sekä usko osaamiseen. Ne ovat varmasti kaikki tärkeitä ominaisuuksia, mutta taitavat olla yleisiä toivottavia piirteitä vaikkapa pienten lasten vanhemmilla.

Mielestäni kiintoisampi painotus tässä kirjassa on alaisten odotukset johtajaltaan: ole johtaja – näytä meille suunta ja johdata sinne. – Tämä ajattelu on vahvasti ajankohtainen myös esimerkiksi Pekka Järvisen uusimman kirjan myötä (Järvinen, Ammattina esimies, WSOY 2005, ISBN 951-0-29271-0). Esimiehisyyden vaativa haaste, jota ei voi sivuuttaa uskomalla itseohjautuviin ryhmiin. Spesiaalisuutensa takertuva esimies, joka välttää johtamista, on kuin heitteille lapsensa jättävä isä. Esimiehisyyden merkitsee organisaation perustehtävän ymmärtämistä, sen kommunikointia ryhmälle, rajojen asettamista, motivointia, valvontaa ja paljon muuta.

Miten visio ja strategia saadaan todella toimimaan, on ikiaikainen pulma. Kirja sisältää mm. huomion strategian kompastelun keskeisestä aiheuttajasta: johto sisäistää strategian ehkä kuukausia kestäneen prosessin myötä, mutta uskoo muun organisaation sisäistävän sen pelkästään viestimällä sen eteenpäin. Eipä ole ihme, että strategiat eivät toteudu! IMD:n tutkimuksen mukaan 70 prosenttia johtajien uran katkeamisesta johtuu strategian implementoinnin ongelmista. Ja Mikko Luomaa siteeraten: monella yhteisöllä ei ole strategiaa lainkaan, vaikka johto niin uskookin – tai uskottelee. Toteuta nyt strategisia muutoksia, ellei sinulla ole strategiaa tai ellet kerro miksi ja miten pitää muuttua.

Kauppinen operoi klassisilla käsitteillä ”kova” ja ”pehmeä” päätös – onneksi sentään lainausmerkeillä varustettuna. Haluaisinpa nähdä johtajan joka muuttaa organisaatiossaan työskentelevien ihmisten henkilökohtaiset arvot toisiksi ja väittää tekoaan vielä ”pehmeäksi”. ”Kovien” rakenteiden, strategioiden tai järjestelmien muuttaminen on siihen verrattuna lastenleikkiä, mutta näin meidän kielellemme toimii ja kielellähän me tulkitsemme ja pyrimme muuttamaan ympäröivää todellisuutta. – Totuuden nimessä on sanottava, että kirjoittaja ymmärtää täysin, kuinka harhaanjohtavia nuo sanat ovat ja selittääkin tuon ristiriidan hyvin konkreettisesti.

Kun halutaan johtaa johtamista, panostetaan leadershipiin eli ihmisten johtamiseen. Näinhän analysoi hiljan Nokian uusi toimitusjohtajakin työkenttäänsä: se on ensi sijassa ihmisten johtamista.

Aloitin tämän jutun kehumalla kirjaa. Näkemykseni on kovin itsekäs: pidin siitä, mutta ymmärrän hyvin, ettei se voi kaikkia liikuttaa. Se on eittämättä painava puheenvuoro johtamisesta ja mielestäni paras Tero J. Kauppinen kahdeksasta kirjasta. Omissa arvioissani se nousee vuoden aikana ilmestyneiden johtamiskirjojen eliittiin edellä mainittujen Ulrichin ja Järvisen kirjojen kanssa varhempaa Collinsia unohtamatta. Ehkä Sinisen meren strategia nousee näidenkin yläpuolelle, mutta tällainen kirjalista on kovin subjektiivisten valintojen tulosta.

Arvostelu: Apulaisjohtaja Martti Helsilä, Johtamistaidon Opisto JTO