

Johtamistieteen suuret:

Kenneth Richmond Andrews

Teksti Mikko Luoma Kuvitus Anni Riipinen

Kenneth Andrewsia pidetään yhtenä merkittävimmistä ja varhaisimmista modernin strategiaajattelun kehittäjistä. Hänen kehittämänsä SWOT-analysina tunnettu viitekehys on edelleen yksi käytetyimmistä strategiatyökaluista eri puolilla maailmaa.

Toiminta

Kenneth Andrews'n nimi ei luultavasti ole tuttu monellekaan nykyjohtajalle. Sen sijaan hänen keskeisin hengentuotteensa, SWOT-analyysi, on vääjäämättä käynyt tutuksi lähes kaikille strategisen johtamisen parissa vähänkään työtä tehneelle.

Andrews'n varhainen mielenkiinto kohdistui kirjallisuuteen. Maisteriksi valmistumisen jälkeen hän aloitti tohtoriopinnot Illinoisin yliopistossa, mutta USA:n ajautuminen toiseen maailmansotaan keskeytti nämä pyrkimykset. Osan sotilaallisesta koulutuksestaan hän sai Harvard Business Schoolin (HBS) kampuksella ja tämä edesauttoi suhteen muodostumista kyseisen opinahjon ja sen luennoitsijakunnan kanssa. Sodan loputtua Andrews palasi aluksi Illinoisin yliopistoon valmistelemaan väitöskirjaansa, mutta professori Edmund Learned houkutteli hänet Harvardiin, jäseneksi perusteilla olevaan poikkitieteelliseen tutkimusryhmään. Andrews sai tehtäväkseen uuden, organisaation inhimillisiä näkökohtia käsittelevän Administrative Practices -opinotjakson käynnistämisen. HBS:än liittymisessä Andrewsia kiinnosti myös mahdollisuus jo aloittamansa Mark Twainia koskevan väitöskirjatyön loppuun saattamiseen. Mielenkiintoa ei ainakaan vähentänyt se, että osa Twainin henkilökohtaisesta kirjallisuudesta jäämistöistä oli arkistoitu juuri Harvardiin.

Myöhemmin Andrews sai tehtäväkseen uudistaa yhden HBS:n pitkäikäisimmistä kursseista, Business Policyn. Alkujaan tämän opintokokonaisuuden tehtävänä oli johdattaa toisen vuosikurssin opiskelijat ymmärtämään eri johtamiskäytäntöiden välistä integraatiota. Andrews'n kumppaneineen tekemän uudistustyön ytimessä oli juuri strategian käsite, jota ei aiemmin juurikaan tiedostettu sanan nykyisessä merkityksessä. Strategia alkoi hänen vaikutuksestaan näyttäytyä dynaamisena, eri funktioiden yli menevänä johtamisen voimatekijänä, jota voitiin lähestyä systemaattisten analyysien avulla. Samalla Andrews toi HBS:n opetusmukaan yrityscaseja, joita hän oli laatinut etenkin sveitsiläisen kelloteollisuuden yritysten strategisista

edesottamuksista. Tämä opetusmetodi vakiintui tunnusomaiseksi osaksi HBS:n opetusta yleisemminkin.

Varsinainen läpimurto liikkeenjohtajatteluun uudistamisessa tapahtui 1960-luvun lopulla, jolloin Andrews'n kehittämä malli ulkoisten tilanetekijöiden ja yrityksen sisäisten resurssien yhdistämisestä ylivoimaisuuden saavuttamiseksi alkoi nopeasti yleistyä. Tätä ilmensi juuri SWOT:ina tunnettu kehys, joka rakentuu yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien sekä toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien yhtäaikaista käsittelystä.

Vaikutus nykyajan johtamiseen

Andrews'n työ käytännöllisesti strategian toimivaksi johtamiskäsitteeksi. Hänen käsityksensä strategiasta painotti organisaation kaikkien tasojen määrätietoista etenemistä ja keskinäistä samansuuntaisuutta. Kaikessa yksinkertaisuudessaan SWOT-analyysi onkin erinomaisen toimiva strategiatyökalu millä tahansa tarkastelun tasolla, aina konsernitason yksittäiseen avainhenkilöön. Tämä piirre on varmasti omalta osaltaan edistänyt SWOT:in yleistymistä mitä moninaisimpiin käyttötarkoituksiin. SWOT:in käyttöön jonkinlaisena johtamisen yleislääkkeenä tukeutuvia johtajia toki voi myös kritisoida mielikuvituksen puutteesta tai yksinkertaisesti muiden johtamistyökalujen huonosta tuntemisesta. Suomeen tuo maanmainio nelikenttä kulkeutui muuten JTO:n ensimmäisen rehtorin, opetusneuvos Antero Rautavaaran Amerikan matkan tuomisina 1960- ja 70-lukujen vaihteessa.

Laajemmin ajatellen Andrews'n analyttinen ja pelkistävä tapa suhtautua strategiaan oli ratkaisevasti myötävaikuttamassa liikkeenjohto- ja strategiakon-sultaation kehittymiseen ja kasvamiseen nykyisen kaltaiseksi globaaliksi toimialaksi. Ennen kaikkea hänen vaikutuksensa näkyy kuitenkin käytännön organisaatioissa ja niiden lukemattomissa strategiaprosesseissa. Jokainen organisaatio, koosta ja toimialasta riippumatta, tarvitsee strategian. Työ sen parissa ei tule koskaan valmiiksi.

Kenneth Richmond Andrews

Synty: 24.5.1916 New London, Connecticut, USA / Kuoli: 4.9.2005 Durham, New Hampshire, USA / Koulutus: BA pääaineena englannin kieli, Wesleyanin yliopisto (Connecticut) 1936; MA pääaineena amerikkalainen kirjallisuus, Wesleyanin yliopisto 1937; PhD, Harvard Business School 1948 / Työura: Assistentti ja luennoitsija (Illinoisin yliopisto); USA:n armeijan palveluksessa toisessa maailmansodassa yleten sotamiehestä majuriksi 1941-1946; luennoitsija ja professori (Harvard Business School); Harvard Business Review'n pitkäaikainen päätoimittaja / Pääteos: The Concept of Corporate Strategy (1971)

