

Väitöstutkimus selvittää, mitä on vastuullinen johtajuus

Norsunluutornissa on hiljaista

Vastuulliset johtajat löytyvät ihmisten keskeltä.
He uskovat vuorovaikutukseen ja perustelevat asiansa.

Teksti: Anna-Maria Wasenius

Johtajuus synnyttää monia mielikuvia ja herättää joskus risiiriitaisiakin tunteita. Yhtäällä se merkitsee vastuuta, kovaa työtä ja asemapaikkaa yrityksen tuulenhalkojana, mutta kantaa toisaalta mielikuvia viileästä päätöksenteosta, suurista ansioista ja asemasta, joka helposti vieraantuu tavallisen työtä tekevän kansalaisen maailmasta. Vastuullinen johtaminen on monelle tuttu etenkin juhlapuheista.

Tutkimuksessa ja organisaatioissa johtamisen vastuullisuutta toteutetaan ja seurataan yleisesti laatujärjestelmien, työkalujen, prosessien ja raporttien kautta. Tutkija **Anne Keränen** halusi selvittää, millaista on vastuullinen johtaminen yritysjohtajien itsensä kertomana. Hän tekee väitöstutkimusta Oulun yliopistossa Martti Ahtisaari International Doctoral Scholarship Programme -apurahaohjelmassa.

– Vastuullinen johtaminen on sellaista, jota on vaikea huomata ja mitata perinteisin keinoin, Keränen luonnehtii.

”Johtajia, joilla positiivista kerrottavaa”

Keränen väitöstutkimuksen materiaalina ovat kymmenen suomalaisen johtajan haastattelut. He kaikki työskentelevät liikelämässä senioritason johtotehtävissä. Joukossa on toimitusjohtajia, yhteiskuntavastuujohtajia ja liiketoimintajohtajia niin kansainvälisistä pörssilistatuista yrityksistä kuin perheyriksistä. Puolet johtajista on miehiä ja puolet naisia, ja he ovat iältään 35–60-vuotiaita.

– Olen pyrkinyt hakemaan johtajia, joilla olisi positiivista kerrottavaa. Nämä johtajat eivät ole maineeltaan ryvettyneitä. Usein asetetaan asiantuntijaksi toisen työhön, eikä kuunnella sitä, kuka työtä tekee. Halusin tehdä tutkimuksen narratiivisella menetelmällä, ja analyysikeinojen avulla löytää kertomuksista eritoten ne asiat, joita vasten henkilöt peilaavat johtajuuttaan, Keränen avaa tutkimuksensa lähtökohtia.

Arvoja ei voi antaa, ne täytyy jakaa

Yksi alan tutkimuksen viimeisimpiä trendejä on johtajan sielunelämään pureutuminen. Näkökulma ruotii yksilökeskeisesti

ihmisen sisintä ja hänen arvojaan. Niin johtajien kertomuksissa kuin Keränen tuloksissa vahvistui varsin päinvastainen ajatus: vastuullisessa johtajuudessa on kyse etenkin viestinnästä, läsnäolosta ja henkilöiden välisestä toiminnasta.

– Johtajat lähtivät aina ensimmäiseksi puhumaan ihmisistä. Strategiatazon asioissakin he kertoivat, miten tärkeää on kuunnella ihmisiä, olla läsnä ja ennen kaikkea mennä ihmisten keskelle. Hierarkkisen pyramidin sijaan he näkivät organisaation ja ihmiset verkostona, Keränen kertoo.

Johtajat asemoivat itsensä ihmisten keskelle, joukon tasavertaiseksi jäseneksi. Tässä on Keränen kenties punaisin lanka. Tämän päivän liikemaailmassa on kiire, eikä takahuoneeseen ole aikaa vetäytyä miettimään. Vastuuta on välttämätöntä jakaa useille tukijaloille.

– Toinen tärkeä syy on se, että arvoja ei voi antaa ulkopuolelta. Arvojen määrittely on oppimisprosessi. Arvot todentuvat päivittäin yhteisen keskustelun kautta. Johtajan on oltava ihmisten keskellä mukana käymässä tätä keskustelua. Hän keskustelee, kuuntelee, osallistuu ja aistii, Keränen sanoo.

Lisäksi asiat ovat monimutkaisia, ja päätöksenteko vaatii monia näkökulmia. Vastuullinen johtaminen suorastaan edellyttää moniäänisyyttä, mutta norsunluutornissa on hiljaista.

Johtaja joutuu tasapainoilemaan

Pehmeiden arvojen tuominen mukaan organisaatiokulttuuriin edellyttää, että kannukset on ehditty hankkia. Johtajan tulee säilyttää uskottavuutensa, mikä on inhimillisesti hyvin monimuotoinen asia.

– Vastuullisuutta ei laiteta pöytälaatikkoon, kun ajat ovat vaikeammat. Uskottavuus kantaa niin kauan, kun johtajalla on hyvät liiketoiminnan perustelut vaikeisiinkin päätöksiin, ja hän pystyy menemään ihmisten keskelle kertomaan, perustelemaan, puhumaan ja keskustelemaan. Jos johtaja itse kokee ne puutteellisiksi, hänkin joutuu pohtimaan, voiko jatkaa asemassaan. Hempeilylle ei ole sijaa ja huonojenkin asioiden kanssa on kyettävä elämään siellä ihmisten keskellä, Keränen kuvaa.

MARTTI AHTISAARI INSTITUTE OF GLOBAL BUSINESS AND ECONOMICS

www.maigbe.fi



NELJÄ TARINAA VASTUULLISUUDESTA

Vastuulliselle johtamiselle ei ole yhtä määritelmää, mutta johtajien kertomuksista Anne Keränen erotti neljä näkyvää vastuullisuuden muotoa.

1. Ensimmäinen tarinassa johtaja asettaa itsensä ihmisten keskelle ja on usein vasta uransa alkuvaiheessa. Johtaminen on varsin yksilökeskeistä, siinä luodaan ja harjoitellaan lähisuhteita. Johtaja toimii yrityksen keulakuvana ja rakentaa sille identiteettiä oman esimerkkinsä kautta.

2. Toista tarinaa kutsun perhetarinaksi, vaikka kyse ei perheyhteydestä olisi. Siinä vastuu ja arvot jaetaan, ja keskeinen avainasia on pitkäjänteisyys. Yritys, yksikkö tai liiketoiminta-alue on kuin perhe, ja johtaja kokee olevansa kiinteä osa sitä.

3. Kolmannessa kertomuksessa vastuullisuus löytää uusia muotoja teknologisen kehityksen kautta. Verkon ja sosiaalisen median avulla muodostuu yhteisöjä, joiden äärelle samasta asiasta kiinnostuneet ihmiset kerääntyvät. Tässä mallissa vastuullisuutta jaetaan myös yli yritysrajojen.

4. Neljäs vastuullisuustarina liikkuu suurten kysymysten äärellä. Siinä ajatellaan yhteiskunnallista hyvää, vastuullisuuden rakentamista aina tuotteista lähtien. Tämän tarinan visiona on tuottaa yhteiskunnalle jotakin hyvää, ja sen ohella yritykselle voittoa. Eritoten nuorissa yrittäjissä voidaan tänä päivänä huomata tällaisia piirteitä.

Anne Keränen tekee väitöstutkimusta vastuullisesta johtajuudesta Martti Ahtisaari International Doctorship Programme -ohjelmassa.

Tasavertaisuus oli Keräsen jututtamille johtajille hyvin tärkeää.

– Ihmiset ovat erittäin fiksuja. Kaikenlainen epärehellisyys tulee huomatuksi ja aistituksi. Perustelujen täytyy olla kohdallaan. Jos tulee tehtyä moka, on uskallettava mennä ja sanoa, että tuli mokattua.

Liike-elämä sekä yleinen numeroihin perustuva johtajuuspuhe on kovaa. Monet tahot tarkkailevat johtajaa. Yhteiskuntakin asettaa johtajalle paljon paineita, ja suuntaa valokeilan helposti yhteen ihmiseen.

– Hän on kuin kultakala maljassa. Katseet ovat kääntyneet yhteen henkilöön, jonka pitäisi kyetä liki ihmetekoihin. Aikaa

ei juuri anneta ja pienikin virhe huomataan. Se on aika älytöntä, sillä eiväthän yrityksen asiat voi riippua yhdestä ihmisestä, Keränen huomauttaa.

Työtä pitkällä jäniteellä

Yritysten toimintaympäristö on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana merkittävästi laajentunut. Jos yritys aikaisemmin toimi enemmän itsenäisenä yksikkönä, nyt se toimii osana laajaa verkostoa. Sidosryhmiä ja vaikuttavuutta on moneen suuntaan.

– Johtajat korostivat maineen merkitystä ja liittivät sen pitkäjänteisyyteen. Kun kymmenien vuosien työtä, kokonaista asenneilmapiiiriä, lähdetään muuttamaan, pitää olla valmis ottamaan

KAIKKI KORJAUS- RAKENTAMISEN CONSTI



PALVELEMME MONIPUOLISESTI KIINTEISTÖJÄ JA RAKENTAMISEN AMMATTILAISIA:

- Liike- ja toimitilamuutostyöt
- Laajennushankkeet ja lisärakentaminen
- Hotelli- ja ravintolasaneeraukset
- Julkisten tilojen saneeraukset
- Vuokralaismuutokset ja käyttötarkoituksmuutokset
- Asuinkiinteistöjen peruskorjaukset
- KVR-toimintamalli

UUTTA: CONSTIN KORJAUSPALVELU

Toteutamme pienet korjaukset nopeasti ja kokonaisedullisesti.

010 2886500

CONSTI.FI

CONSTI

hitaita askelia kohti päämäärää.

Entä miten pitkäjänteinen työ keskustelee kvartaalitalouden kanssa?

– Eipä oikein keskustelekaan. Yritysjohtajatkin joutuvat pohtimaan tätä. Ne johtajat, joiden yritykset eivät raportoi neljännesvuosittain, olivat tilanteeseensa tyytyväisiä. Ne, jotka taas raporttoivat, kokivat sen vastuullisuuden kannalta vaikeaksi.

Maine on herkkä ja pitkällä aikavälillä rakennettunakin se voi nopeasti murentua. Myös vastuullisuus on katoavaista. Vastuullisuuteen sitoutunut yritys joutuu verkostossa toimiessaan miettimään vastuukysymyksiä joskus asiakkaidensakin puolesta ja jakamaan valistusta puolelle jos toiselle. Vastuullisuuden vaatimus voi tänä päivänä tulla myös sijoittajilta.

– Kaikkia toimeksiantoja ei aina ehkä pysty ottamaan. Mutta oman linjan noudattaminen pitkäjänteisesti poikii hyviä tuloksia. Johtajat näkivät tässä myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta – yritys ei ole ympäristöstään erillinen saareke.

Meneillään olevassa taloudellisessa tilanteessa eräs yritysjohtajia puhuttava ja vastuullisuuteen liitettävä seikka oli kasvava sääntely, kun väärinkäytön ja vilpin mahdollisuutta pyritään poistamaan tarkan raportoinnin kautta. Koska osa yrityksistä toimii vastuuttomasti, kaikki joutuvat mukaan joskus näennäiseenkin sääntelyrumbaan, mikä kuluttaa yrityksen resursseja, mutta ei näy asiakkaalle.

Elämän tutut lainalaisuudet

Vastuullinen johtajuus on liike-elämän tuntemuksen lisäksi henkisiä voimavaroja ja maalaisjärkeä.

– Polkuja vastuulliseen johtajuuteen on monenlaisia. Oppiminen tapahtuu hyvin erilaisissa elämäntilanteissa ja vaatii paljon erilaisia kokemuksia. Monelle johtajalle perhe on opettanut vastuullisuutta. Missä tahansa yhteisössä ihminen toimiikin, lainalaisuudet ovat samat. Johtamiskoulutusta ei mainittu näissä kertomuksissa vastuullisuuden lähteenä.

Lasten kanssa kotona oleminen oli joidenkin johtajien mukaan korkeakoulu vastuullisuuteen. Isompia lapsia ei voi noin vain ohjailla, ja yksioikaisesti ulkoa annettuina asiat harvoin tuottavat toivotun tuloksen. Myös järjestö- ja hallitustyöskentely ovat opettaneet johtajille vastuullisuutta siinä missä ulkomaankomennukset sekä työskentely vieraassa kulttuurissa ovat tuoneet perspektiiviä. Vastuullisen johtamisen oppimisessa myös omat, aikaisemmat esimiehet ovat tärkeitä.

– Johtajan kehittyminen on ihmisenä kehittymistä. Eräs johtaja nosti esille positiivisen asenteen ja uskon siihen. Omien rajojen tunnistaminen on myös sysäys vastuun laajentamiseen. Koko taakka on liian raskas vain yksillä harteilla kannettavaksi. Tämän päivän asiantuntijaorganisaatiot ovat osaltaan vaikuttaneet tähän. Johtajuutta ja vastuuta voidaan jakaa laajemmin.

Kansainvälinen tieteellinen keskustelu vastuullisesta johtamisesta on vielä nuorta. Se virisi todenteolla vuoden 2005 tienoilla. Nyt näkökulma on muun muassa kansainvälisen AACSB-sertifiointin kautta matkalla myös bisneskoulujen opetussisältöön. ■■

Lisätietoa: Martti Ahtisaari Instituutti www.maigbe.fi