

Vastuu johtaa: sidosryhmäsuhteet ja vastuullisuus johtamisessa

Yrityksen johtamisen professori Johanna Kujalan juhlaluento 5.9.2017

Johanna Kujala

”Miksi yritysten ja johtamisen vastuusta pitää puhua? Eikö se ole itsestään selvä asia?” Näin kysyi Radio Moreenin toimittaja, kun hän haastatteli minua juhlaluentooni liittyen. Yllätyin kysymyksestä ja vastasin, että ainakaan 1990-luvun alussa se ei ollut itsestään selvää. Olin juuri valmistunut kauppatieteiden maisteriksi ja harkitsin jatko-opiskelijaksi ryhtymistä. Mietin, mistä löytyisi sellainen aihe, jonka parissa jaksaisin uuras-
taa useamman vuoden. Tampereen yliopistossa järjestettiin tuolloin ensimmäinen yritysetiikan kurssi ja siellä käydyt keskustelut, saivat mielenkiintoni heräämään.

Pian kuitenkin huomasin, että kun kerroin tutkivani yritysetiikkaa, käytännön ihmiset saattoivat kommentoida, että ”eikös käsite ole sisäisesti ristiriitainen” tai ”miten voit tutkia ilmiötä, jota ei ole olemassa”. Yliopistolla taas sain kuulla, että ”kannattaisi ehkä harkita oppiaineen vaihtoa ja siirtymistä yrityksen taloustieteen laitokselta johonkin muualle, vaikkapa filosofian laitokselle”. Myytti amoraalisesta, moraalin ulkopuolella olevasta liike-elämästä eli siis vahvana. Aikaa kuvastaa hyvin tuolloin televisiossa pyörineen Hyvät Herrat sarjan kauppaneuvos Paukun kommentti: ”Varmaa on, että jos bisneksen ja moraalin sotkee, niin jompikumpi kärsii.”

Huomasin siis pian, että yritys vastuusta todellakin pitää puhua, eikä se todellakaan ole kaikille ja kaikkialla itsestään selvää. Mieltäni askarrutti kaksi keskeistä kysymystä yritys vastuuseen liittyen: vastuuta kenelle ja vastuuta mistä?

Vastauksen ensimmäiseen kysymykseen – vastuuta kenelle – löysin sidosryhmäteoriasta. Väitöskirjani ohjaajana toiminut professori Juha Näsi järjesti vuona 1994 Jyväskylässä sidosryhmäajatteluun keskittyneen konferenssin. Siellä oli paikalla myös sidosryhmäajattelun

kansainvälisesti tunnetuksi tehnyt professori Ed Freeman. Vuonna 1984 julkaistussa kirjassaan Strategic Management: A Stakeholder Approach, Freeman määrittelee sidosryhmät eli stakeholderit ryhmiksi ja yksilöiksi jotka 1) voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai 2) joihin yrityksen toiminnalla on vaikutusta.

Freemanin kirja teki sidosryhmäajattelusta kansainvälisesti tunnettua, mutta se oli Suomessa ja Pohjoismaissa ollut vahvasti johtamisen ja organisoinnin oppiaineen ytimessä jo 1960-luvulta lähtien. Muistan vieläkin elävästi, kuinka Juha useaan otteeseen valaisi Edin sidosryhmäajattelun pohjoismaisista juurista ja vaati niille myös kansainvälistä tunnustusta.

Sidosryhmäteoria puhutteli minua henkilökohtaisesti. Ajattelin, että sen avulla on mahdollista tutkia myös yritys vastuuseen liittyviä kysymyksiä, sillä hieman epämääräinen liiketoiminnan vastuullisuus konkretisoituu yrityksen suhteissa eri sidosryhmiin. Otsikkoni mukaisesti ajattelen siis, että puhuttaessa yritys vastuusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta sidosryhmäajattelu on väistämättä läsnä.

Sidosryhmäajattelu auttaa vastaamaan myös toiseen kysymykseeni: vastuuta mistä? Sidosryhmäsuhteissa realisoituvat ne asiat, joista johtajat ovat konkreettisesti vastuussa: omistajille ja rahoittajille ollaan vastuussa siitä, että ne saavat korkoa sijoittamalleen pääomalle. Työntekijöille ollaan vastuussa siitä, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, että he saavat reilun korvauksen työpanoksestaan ja että heillä on kohtuulliset koulutus- ja kehitysmahdollisuudet yrityksen palveluksessa. Asiakkaille kuuluu laadukkaat ja kohtuullisen hintaiset tuotteet ja hyvä palvelu. Yhä useammin asiakkaat odottavat myös mahdollisuutta tuntea itsensä osaksi yri-

tyksen tarinaa. Kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tulee toimia reilusti ja julkista sektoria kiinnostaa yrityksen veronmaksukyky ja hyvä yrityskansalaisuus. Ja kaikki sidosryhmät, niin kuin yritysikin, haluavat, että toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvaa.

Sidosryhmävastuiden taustalla voidaan nähdä yhtäältä moraaliset ja toisaalta tehokkuusperusteet. Moraalisten perusteiden mukaan sidosryhmillä on oikeutus odottaa reilua korvausta, oikeudenmukaista kohtelua ja hyvää palvelua, ja johdon tehtävä on toimia sidosryhmien odotusten tasapainottajana ja välittäjänä. Myös tehokkuusperusteiden mukaan sidosryhmien huomioiminen voi olla kannattavaa, jos siten mahdollistetaan paremman tuloksen tekeminen. Tehokkuusjohtamiseksi kutsutun yksiaänisen liiketoiminta- ja johtamisnäkemysajan aika näyttäisi kuitenkin olevan tiensä päässä. Eräs Nokian entinen johtoryhmän jäsen kuvasi tehokkuusjohtamista mielestäni osapuulleen näin: ”Tehokkuusjohtaminen on kuluttava toimintatapa, joka syö ihmiset loppuun ja altistaa organisaatiot kalliiksi käyville virheille. Paradoksaalista on, että näin toimien kuitenkin pyritään hyvään. Sanana tehokas kuulostaa positiiviselta, vaikka tehokkuusjohtamisen seuraukset näkyvät lisääntyvänä pahoinvointina. Yhteiskunnassa, jossa arvostetaan vain tehokkuutta, ihminen menettää arvonsa ja esineellistyy. Eikä siinä uhrata vain itseä vaan toisetkin.”

Tehokkuusjohtamisen sijaan tarjotaan tänä päivänä monenlaisia työntekijöitä sitouttavia, vastuuttavia ja valtauttavia johtamisoppeja. Itse näkisin, että vastuullisuus on kuitenkin johtajien ja työntekijöiden yhteinen, koko organisaation asia. Emme voi enää palata patruuna-aikaiseen johtamiseen, jossa toki huolehdittiin usein edistyksellisestikin yritysten työntekijöistä, mutta yleensä yksinomaan johdon lähtökohdista käsin. Jos patruuna oli kiinnostunut jalkapallosta, rakennettiin jalkapallokenttä, jos taas koulutus tai perheiden asema kiinnosti, panostettiin oppilaitoksiin ja asuntoihin. Emme voi myöskään ajatella, että vastuullisuus kuuluu vain työntekijöille. Se kuuluu myös kuluttajille, kansalaisjärjestöille ja medialle, meille kaikille. Vastuullisuus ei ole vain hyväntekeväisyyttä vaan vahva strateginen kannanotto yhdessä tekemisen puolesta. Vastuuseen sitoutuminen vaatii juhlapuheiden ja seminaariesitelmien lisäksi jokapäiväistä toimintaa.

Sidosryhmävastuusta on vuosien kuluessa muodostunut tutkimustyöni kantava ajatus. Haluan keskittyä yritystoiminnan tutkimuksessa omistajalähtöisen näkemysajan sijaan sidosryhmäajatteluun ja vaikuttamaan siihen, että liiketoiminnassa keskustellaan sidosryhmävastuusta omistajavastuun sijaan. Onnekseni en ole yksin tätä sanomaa julistamassa. Tutkimukseni aloitamisesta kuluneen neljännesvuosisadan aikana on tapahtunut selvä paradigman muutos, niin teoriassa kuin käytännössä. Tutkimukseni on itse asiassa siirtynyt johtamisen ja liiketoiminnan tutkimuksen kentässä marginaalista keskiöön, kuten sain lukea pätevyytteni arvioineesta lausunnosta muutama vuosi sitten.

Myös käytännössä yritykset panostavat omien vastuukysymystensä analysointiin, kehittämiseen ja raportointiin yhä enemmän. Sidosryhmävastuullisuuden lisääntyminen yritysmaailmassa näkyy myös omien tutkimusteni tuloksissa. Olen vuodesta 1994 lähtien tehnyt viiden vuoden välein kyselytutkimuksen suomalaisten johtajien vastuullisuusasenteista. Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaisten johtajien asenteet sidosryhmiä ja vastuullisuutta kohtaan ovat muuttuneet selvästi positiivisemmiksi. Suurin muutos tapahtui 1990-luvulla johtajien ympäristöasenteissa, mutta myös asenteet työntekijöitä, kilpailijoita ja julkista valtaa kohtaan ovat muuttuneet selvästi vastuullisemmiksi.

Suuri muutos on myös tapahtunut asenteissa lahjontaa ja sanattomia sopimuksia kohtaan. Johtajat tuomitsevat yhä selkeämmin lahjusten antamisen ja kartellit. Viime sunnuntain Aamulehdestä huomasin, että tämä asennemuutos näkyy myös käytännössä: Kilpailu- ja kuluttajaviraston saamat varteenotettavat vihjeet laittomista kilpailurajoituksista ovat selvästi lisääntyneet.

Mihin vastuu sitten johtaa? Vastuu näkyy ensinnäkin yrityksen maineessa. Rehellen, luotettavan ja vastuullisen yrityksen maine on pitkäjänteisen ja kannattavan toiminnan edellytys. Hyvä yritys elää maineestaan. Tämä näkyy myös siinä, että eettisiä argumentteja käytetään yhä useammin tuotteiden brändäyksessä. Usein käy niin, että tunnettuun brändiin liimataan päälle jotain vihreää ja vastuullista. Tämän päivän informaatioyhteiskunnassa päälle liimattu vastuullisuus saa kuluttajat takajaloilleen ja sosiaalinen media puhkaisee viherpesijän mainekuplan nopeasti.

On kuitenkin yhä enemmän tunnettuja brändejä, jotka ovat syntyneet vastuullisista innovaatioista, sillä kestävä kehitys tarjoaa paljon mahdollisuuksia myös uudenlaisen liiketoiminnan kehittämiseen:

- Amerikkalaisen Toms-yhtiön kengät syntyivät halusta auttaa kehitysmaiden kengätömiä lapsia. Slogan ”one for one” – ”yksi yhdestä” vakuuttaa kuluttajan siitä, että kun ostat yhden parin kenkiä, yritys lahjoittaa kenkäparin sitä tarvitsevalle lapselle jossain päin maailmaa.
- Bill Gates kumppaneineen sijoitti juuri tunnut summat yhtiöön, joka valmistaa lihaa laboratoriossa ja pyrkii näin vastaamaan kuluttajien toiveeseen kestävämmästä lihan tuotannosta.
- Suomessa KotkaMills on kehittänyt kartonkikupin, jossa ei ole muovia ja joka on kierrätettävä, kestää kuumia juomia ja myös mietoja alkoholijuomia.
- Viime keväänä vuoden 2017 elintarvikkeeksi valittiin nyhtökaura, kasvipohjainen proteiinilähde, jonka valmistuksessa ei käytetä lisäaineita tai eläinperäisiä raaka-aineita ja jolla siksi on vähäinen ympäristövaikutus.

Nämä ja monet muut esimerkit kertovat siitä, että yritykset ovat huomanneet vastuullisuuden ja kestävyuden merkityksen. Se, että yritys kantaa toiminnastaan niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuun, on tärkeä valintakriteeri monille kuluttajille.

Monet globaalit yritykset myös edellyttävät, että niiden tavarantoimittajien toiminta on sertifioitua ja hankintaketjut läpivalaistuja. Siinä missä ennen suomalaisyrityksiltä perätiin vastuuta lähinnä omasta, Suomessa tapahtuvasta toiminnasta, on niiden nyt kyettävä vastaamaan myös hankintaketjunsä viimeisestä lenkistä riippumatta siitä, sijaitseeko se Kiinassa, Intiassa tai Bangladeshissa.

Kun vastuullisuuden puolestapuhujat pyrkivät vakiinnuttamaan käsitteen osaksi liikkeenjohdon jokapäiväistä toimintaa, kriitikot kuitenkin edelleen kyselevät, mitä hyötyä vastuullisuudesta on liiketoiminnalle, missä on ”bisnes case”?

Finnish Business and Society:n vuoden 2017 yritys vastuututkimuksen mukaan suomalaiset yritykset panostavat vastuullisuuteen varmistukseen tulevaisuuden toimintaedellytykset.

Yli 40 % suomalaisista yrityksistä ymmärtää vastuullisuuden tänä päivänä kaiken liiketoiminnan lähtökohdaksi. Vastuullisuuden ajatellaan tehostavan riskien hallintaa, parantavan yrityksen mainetta, lisäävän asiakastytyvyyttä ja vähentävän negatiivisia ympäristövaikutuksia.

Mutta eikö ole väärin nähdä vastuullisuus välineenä taloudellisen tuloksen tekemiseen? Eikö hyvää pitäisi tehdä hyvän tekemisen vuoksi, puhdainta motiivien ja pyyteettömien tarkoituksien?

Taloudellisen tuloksen, rahan, nostaminen itseisarvoksi onkin vastoin etiikan ymmärrystä itseisarvoisista asioista. Eiväthän tulos, voitto tai raha voi olla arvokkaita sinänsä, vaan arvokasta on se mitä inhimillistä hyvää (esim. ruoka, suoja, lämpö) niillä voidaan hankkia. Ajatus siitä, että yritysten tehtävä olisi vain tuottaa voittoa, on auttamatta vanhentunut. Aikana, jona isot globaalit yritykset ovat suurempia ja vaikutusvaltaisempia kuin monet valtiot, niiden on toimittava myös eettisesti kestävästi.

Taloudellinen tulos tulisikin siis nähdä liiketoiminnan onnistumisen mittarina ja palkkiona hyvin hoidetusta liiketoiminnasta. Ei itseisarvoisena toiminnan päämääränä. Tällöin liiketoimintaa harjoitetaan arvon luomiseksi, kaiken sellaisen tuottamiseksi, mikä on arvokasta ihmisille ja yhteiskunnalle. Taloudellinen tulos on yksi arvon muodoista, mutta vain yksi.

Väitän, että vastuu johtaa myös parempaan yhteiskuntaan. Se, miten yritykset hoitavat esimerkiksi veronsa, vaikuttaa koko yhteiskuntaan. Etenkin isoilla yrityksillä on myös merkittävää valtaa siihen, mihin suuntaan yhteiskunnan käytännöt kehittyvät. Yritykset vaikuttavat suoraan siihen, kuinka eettisesti tuotettua ruokaa kaupan hyllyssä on ja mitä näkyy katukuvassa.

Tai miten ilmastonmuutokseen reagoidaan. Kun presidentti Trump ilmoitti vetäytyvänsä Pariisin ilmastopöytäkirjasta, Applen, Facebookin, Microsoftin, Pepsin, Teslan, Walt Disneyn ja moneen muun suuryhtiön johtajat nousivat vastarintaan ajatuksella ”He can’t stop us from stopping it” – hän ei voi estää meitä pysäyttämästä sitä.

Olen ollut onnekas, kun olen saanut tehdä tutkimusta ja opetusta näin mielenkiintoisen ja rikkaan ilmiön parissa. Ja nyt näyttää siltä, että saan tätä työtäni tehdä myös jatkossa. Olemme yhdessä RESPMAN-tutkimusryhmän kanssa rakentaneet pitkäjänteisesti vastuullisen liiketoiminnan tutkimusta ja opetusta Tampereen yli-

opistoon. Toimintamme perustuu yrityksen johtamisen ja laskentatoimen oppiaineiden yhteistyölle johtamiskorkeakoulussa.

Tänä päivänä olemme kiinnostuneita esimerkiksi siitä, miten yritykset toimivat yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa, miten luottamus toimii yrityksissä, millaisia uusia liiketoimintamalleja ja innovaatioita kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ympärille syntyy, miten vastuullisuutta voidaan mitata ja miten yritykset siitä raportoivat. Kaikessa tutkimuksessamme on vahva vastuullisuuden eetos ja pyrkimyksemme on osallistua myös yhteiskunnalliseen keskusteluun siitä, miten voisimme tehdä maailmasta paremman paikan elää ja olla.

Uusimmassa, Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa teemme yhteistyötä ympäristöpolitiikan tutkijoiden kanssa. Hankkeen nimi: Sidoryhmälähtöinen arvonluonti ekosysteemipalvelujen tuottamisessa kertoo siitä, että yhdistämme sidoryhmäteoreettiset lähtökohdat ekosysteemipalvelujen tutkimukseen. Pyrimme näin korvaamaan käsityksen luonnon hyväksikäytöstä (business from nature) luonnon hyödyttämisellä (business to nature, B2N).

Tutkimusryhmämme toiminta ei kuitenkaan ole rajoittunut vain tutkimuksen tekemiseen. Olemme myös kehittäneet Tampereen yliopiston johtamiskorkeakouluun vetovoimaisen Vastuullisen liiketoiminnan maisteriopintosuunnan. Tavatessani viime viikolla näihin opintoihin valittuja uusia opiskelijoita vakuutuin – taas keran – siitä, että opintosuuntamme on keskeinen ja tärkeä osa yrityksen johtamisen ja koko liiketaloustieteen opetusta. Monilla opiskelijoista on takana pitkä käytännön kokemus ja he kertoivat, että yritysvastuu on tällä hetkellä yksi tärkeim-

mistä kehityskohteista yrityksissä, joissa he työskentelevät. Monet kertoivat myös valinneensa opintosuuntamme, koska he haluavat opiskella arvojensa ja ajatusmaailmansa mukaista liiketoimintanäkemyksiä. He tietävät, että vastuullisuus on oikein ja uskovat vastuullisten liiketoimintamallien olevan ”se tulevaisuuden juttu”.

Tämä kertonee siitä, että vastuullisuus on valttia myös kilpailtaessa työntekijöistä. Hyvämaineisimmat yritykset saavat usein parhaat työntekijät. Uudet sukupolvet vaativat työnantajiltaan yhä enemmän myös vastuullisuuden saralla.

Uskon siis, että vastuu johtaa kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan, mutta se on myös arvokasta itsessään. On aika hylätä myytti amoraalisesta bisneksestä, jossa liiketoiminta ja etiikka eivät kuulu yhteen. Tänä päivänä on mahdollista toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa vastuullisesti. Mutta hyvä on myös muistaa se, että vastuullisuuden myötä liiketoimintaan tulee taloudellisten arvojen rinnalle muita, itsesään arvokkaita asioita. Kun ihminen on kasvanut moraaliseksi, ei etiikasta irtisanoutuminen ole sen enempää mahdollista kuin toivottavaakaan.

Vastuu johtaa siihen, että liiketoiminta ja moraali ovat erottamattomasti yhteen kietoutuneita ja yrityksen johtamista tulee tarkastella niin talouden, yhteiskunnan kuin ympäristönkin kannalta. Ehkä se juuri onkin vastuullisuuden tärkein anti liiketoiminnalle ja johtamiselle ja meille kaikille. Ei siis joko/tai vaan sekä/että. Parhaassa tapauksessa vastuu johtaa siihen, että liiketoiminta ja vastuullisuus tukevat toisiaan, emmekä siinä huonossakaan tapauksessa voi hylätä moraalialia.