

Kirjoitus on lähetetty vastineeksi Helsingin Sanomien Mielipide-osastoon 16.12.2007.

Epäonnistumisista syyllistävää kulttuuria ja julkisointia lievennettävä eri johtajatasoilla

Henri Simula vastaa (HS 12.12.) kirjoitukseeni (HS 7.12.), jossa huomautin, että yritysten yksittäisiin johtajiin kohdistettavat syytökset "munauksista" vähentävät johtajien tervettä riskinottoa ja ovat siten vahingollisia yritysten ja yhteiskuntamme kehitykselle.

Simula antaa vaikutelman, että olisin kirjoituksessani vähätellyt sitä hyvän johtajan ominaisuutta, että tulee pystyä "seisomaan tehtyjen valintojen takana" ja "kantamaan vastuu niistä". Tätä oleellista ominaisuutta en millään tapaa vähätellyt; Simula tulkitsee väärin.

Huoleni koski eri asiaa: yksittäisten johtajahenkilöiden yltiöjulkista syyllistämistä huonoiksi – jälkikäteen – osoittautuneista päätöksistä.

Toisin kuin ilmeisesti Simula, en itse näe juurikaan "demokratian henkeä" siinä, että jälkiviisastelevaa ja joskus jopa skandaalihuikuista syyllistämistä tehdään esimerkiksi sellaisten lehtien sivuilla, jotka ymmärtävät liiketaloudellista problematiikkaa ylipäänsäkin vajavaisesti. Pidän tätä selvittämälläni tavalla vahingollisena.

Toki yritysorganisaation sisäisessä elämässä voi toisinaan olla hyödyksi osoittaa "syyllisiä" joihinkin epäonnistumisiin. Tällöin organisaation jäsenet voivat ikään kuin jatkaa puhtaalta pöydältä, kun syylliset on saatu tunnistettua.

Mutta edelleen on toistettava, että myös sisäisesti tätä symbolisesti joskus hyödyllistä rituaalia täytyy käyttää varoen, sillä se voi lisätä munaustenvälttämishalua ja epäonnistumispelkoa ja siten vähentää organisaation "sisäistä yrittäjyyttä".

Lisäksi on muistettava eritellä yrityksen ylin johto, erityisesti toimitusjohtaja, eri tasojen muista johtajista.

Alempien johtajien epäonnistumispelkoa voi lievittää suosiollinen yrityskulttuuri, johon onkin tärkeä panostaa.

Toimitusjohtajan epäonnistumispelkoa – ja "maineriskiä" – taas yritetään nyky maailmassa usein kompensoida jättimäisillä palkkioilla. Erityisesti toimitusjohtajalla on usein sopimus, että jos hänet sanotaan irti, vaikkakin oman epäonnistumisen takia, hän saa suuren erorahan.

Mutta valitettavasti nykyiset palkkiokäytännötkään eivät välttämättä ratkaise asiaa.

Toimitusjohtajalle saattaa valitettavasti näyttää edullisemmalta lopettaa tyystin kaikki riskinotto munausten välttämiseksi ja nostaa 10 vuotta tasaisenhuimaa palkkaa hyvä maine säilyttäen – kuin viedä yritystä terveellä riskillä uudenlaisiin projekteihin tietäen, että mahdollisesti pienestäkin epäonnistumisesta seuraa vuoden päästä potkut ja maineenmenetys, olkoonkin kultaisen kädenpuristuksen kanssa.

Eli sekä alemman että ylimmän johdon tervettä riskinottoa ja siten yritysten pitkän aikavälin kehitystä edistäisi parhaiten juuri itse maineriskien pienentäminen, jonka edellytyksenä on epäonnistumisista syyllistävän kulttuurin ja julkisoinnin lieventäminen.

Jaakko Aspara
Professori (ma.), GloStra-projekti (Globaalit Strategiat)
Helsingin kauppakorkeakoulu