

Laajakatseisuus ja empatia ovat kestävän taloudellisen tehokkuuden kivijalka

Mikko Ketokivi, IE University

Tehokkuus (engl. efficiency) on kiehtova käsite. Jos puhutaan siitä, kuinka hyvin kierrätän kotitalouteni jätteet tai pesen hampaani, tehokkuutta pidetään yksinomaan positiivisena asiana. Mutta organisaatioiden taloudellisesta suorituskyvystä puhuttaessa tehokkuuteen pyrkiminen herättää välittömästi epäluuloja

* * *

Tehostamisen nimissä tehdään toki monesti epäluuloakin herättäviä asioita. Näillä ei tosin ole juurikaan tekemistä tehokkuuden kanssa sikäli kuin se vaikkapa taloustieteessä ymmärretään. Esimerkiksi tuottavuuden nostamisen nimissä tehty määrärahojen leikkaaminen ei ole tehostamista vaan menojen vähentämistä. Ajatus leikkaamalla tehostamisesta on parhaimmillaankin väliaikaista tehokkuuden lisäämistä — kutsunkin tätä *lyhytkatseiseksi tehokkuudeksi* (engl. myopic efficiency).

Haluan tässä esseessä keskittyä taloudelliseen tehokkuuteen sellaisena kuin se tyyppillisesti taloustieteen teorioissa määritellään: Taloudellinen tehokkuus on resurssien haaskaamisen välttämistä (engl. avoidance of waste). Tätä olisi täysin oikeutettua kutsua tehokkuudeksi ilman tarkentavia määreitäkin, mutta kutsuttakoon tätä varmuuden vuoksi *kestäväksi tehokkuudeksi* (engl. sustainable efficiency), jotta ero lyhytkatseen tehokkuuteen olisi mahdollisimman selvä. Kestävä tehokkuus on tärkeää kaikissa organisaatioissa. Mahdollinen voitontavoittelu ei ole olennaista, joten käsite on aivan yhtä olennainen sairaaloissa, teattereissa ja vankiloissa kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissäkin. Tehokkuuden haasteet voivat itse asiassa olla voittoa tavoittelevissa ja yleishyödyllisissä organisaatioissa hämmästyttävän samanlaisia. Kestävään tehokkuuteen pyrkivä ei minimoi resursseja vaan niiden haaskaamista; keskittyy ensisijaisesti tekemiseen eikä jakamiseen; ajaa kaikissa päätöksissään organisaation eikä yksittäisten sidosryhmien (engl. stakeholder) etua.

Sidosryhmäajattelu valitettavasti suistui raiteilta aikapäiviä sitten, sillä se on monissa konteksteissa käytännössä samaa kuin edunvalvonta: sidosryhmien tehtävä on ajaa omaa etuaan. Tällainen asenne johtaa lähes aina välittömästi kestävästä tehokkuudesta vaarantavaan ja resursseja haaskaavaan vastakkainasetteluun.

* * *

Kenen tehtävä on varmistaa, että organisaatio vaalii kestävästä tehokkuudesta? Organisaatiotaloustieteilijän vastaus on yksiselitteinen: vastuu on organisaation hallituksella (eikä esimerkiksi sen johtoryhmällä tai jollain ulkopuolisella toimijalla). Jos siis teemana on organisaation tehokkuus, pyydän aina audienssia hallituksen puheenjohtajalta, en toimitusjohtajalta.

Erityisen taitavien ja lakisääteisen lojaalisuus- ja huolellisuusveloitteensa syvästi ymmärtävien hallituksen puheenjohtajien kanssa keskustellessa käy välittömästi selväksi, että hallitus ei ole minkään yksittäisen sidosryhmän asialla. Kun väitetään esi-

merkiksi osakeyhtiön hallituksen tehtäväksi omistajien edun ajaminen, unohdetaan ilmeisen tarkoitushakuisesti se, että osakkaat eivät omista yhtiötä vaan osakkeita. Yhtiö on erillinen oikeushenkilö, jota ei sinänsä omista kukaan; osakeyhtiölaissa puhutaan osakkeenomistajista, ei yrityksen omistajista. Organisaatio on ikään kuin “tienristeys” (organisaatiotaloustieteessä käytetään englanninkielistä termiä *nexus of contracts*), jossa eri sidosryhmät kohtaavat. Ajattele hallitusta liikennepoliisina, jonka tehtävänä on varmistaa risteuksen liikenteen sujuvuus. Voinet myös kuvitella, miten poliisi suhtautuisi siihen, jos joku väittäisi omistavansa risteuksen.

Minua puhuttelee moderni pohjoisamerikkalainen yritys juridiikan kirjallisuus, jossa korostuu hallituksen täydellinen riippumattomuus kaikista sidosryhmistä: Organisaation hallitus ei ole sidosryhmä eikä edusta mitään yksittäistä sidosryhmää vaan organisaatiota kokonaisuudessaan. Osakkeenomistajat usein virheellisesti ajattelevat, että hallituksen tehtävä on palvella ensisijaisesti niitä, joille hallituksen nimittäminen lain mukaan kuuluu — siis osakkeenomistajia. Muistanemme, kuinka presidentti Trumpilla oli ylitsepääsemättömiä ongelmia ymmärtää, että hänen nimittämänsä oikeusministeri ei edustanut häntä vaan Yhdysvaltoja. Kyse on samasta asiasta: osakkeenomistajien nimittäminen hallitus edustaa organisaatiota, ei osakkeenomistajia. Hallituksen nimittäminen osakkeenomistajien (tai minkä tahansa yksittäisen sidosryhmän) etua ajamaan johtaa usein lyhytkatseisen tehokkuuden sudenkuoppaan. Jos yritys menettää uskotavuutensa työntekijöiden silmissä, niin kuka tekee työt, osakkeenomistajatko?

* * *

Lyhytkatseisen tehokkuuden ongelma ei ole kyvyttömyys nähdä tulevaisuuteen, vaan se, ettei osata katsoa laajasti. Laajasti katsominen vaatii erityisesti hallituksilta kykyä nähdä organisaatio kaikkien sidosryhmien silmin kuitenkin samalla itse edustamatta näistä ensimmäistäkään — haaste on mittava muttei mahdoton. Amerikkalaiset taloustieteen ja yritys juridiikan professorit Margaret Blair ja Lynn Stout korostavat hallituksen kykyä tehdä empatiaan perustuvia päätöksiä (engl. *other-regarding decisions*). Laajakatseinen hallitus lähestyy kaikkia sidosryhmiä puolueettomasti, analysoimalla riskit, joihin kunkin sidosryhmän edustajat sitoutuvat päättäessään osallistua organisaation toimintaan (sijoittajina, työntekijöinä, toimittajina, asiakkaina, jne.).

Kuinka organisaation olemassaolon päättyminen (esim. konkurssi tai lakkauttaminen) vaikuttaisi kunkin sidosryhmän jäseniin? Tähän kysymykseen vastaaminen auttaa hallitusta tunnistamaan sidosryhmät, joihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota organisaation hallinnossa. Esimerkiksi korkean teknologian yritysten tapauksissa huomataan usein, että monet työntekijäryhmät ottavat merkittäviä riskejä sitoutuessaan kehittämään kyseisen yrityksen ainutlaatuisia tuotteita ja palveluja. Sitoumukset organisaatiokohtaisiin tehtäviin ja taitoihin (engl. *organization specificity*) edustavat riskiä, joka on verrattavissa osakkeenomistajien kantamaan riskiin. Samanlaisia sitoumuksia löytyy kaikista organisaatioista. Samalla kaikista organisaatioista löytyy myös paljon työntekijöitä, jotka eivät työsopimuksen allekirjoittaessaan tee käytännössä minkäänlaista organisaatiokohtaista investointia (katson esimerkiksi itseni yliopiston professorina kuuluvani tähän kategoriaan). Jokaisen yksittäisen sidosryhmän sisältä löytyykin valtava kirjo erilaisia ja -vahvuisia sitoutumisen asteita, mitkä laajakatseisen hallituksen on samoin analysoitava ja otettava hallinnon suunnittelussa huomioon. Näin saadaan luotua perusta kestäväälle tehokkuudelle.

*Mikko Ketokivi on organisaatiotaloustieteen professori IE University -yliopistossa Madridissa. Ketokivi keskittyy sekä tutkimuksessaan että opetuksessaan organisaatioiden hallintoon, rakenteisiin ja päätöksentekoon. Hänen uusin kirjansa *Efficient Organization: A Governance Approach* (Oxford University Press, ilmestyy 03/2023) käsittelee syvällisemmin tässä esseessä esitettyjä ajatuksia kestävästä tehokkuudesta, organisaatioiden hallinnosta ja modernista sidosryhmäanalyysistä sekä voittoa tavoittelevien että yleishyödyllisten ja julkisten organisaatioiden konteksteissa.*

Tämä essee on alunperin julkaistu Ihmisyyden monet puolet -blogissa: (www.ihmisyydenmonetpuolet.com).

© 2022 Mikko Ketokivi