

KESTÄVÄ JOHTAJUUS

AIJA BÄRLUND - SUSANNA PERKO

TALENTUM
Helsinki 2013

Copyright © 2013 Talentum Media Oy ja kirjoittajat

Julkaisija: Talentum Media Oy

Kansi: Ea Söderberg

Taitto: Lapine Oy

ISBN 978-952-14-2010-8

ISBN 978-952-14-2011-5 (sähkökirja)

BALTO print, Liettua 2013

Anna palautetta kirjasta: www.talentumshop.fi

KIRJAN TERMISTÖSTÄ

Puhumme tässä kirjassa kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta. Vastuullisuudesta käytetään varsin yleisesti myös termejä *vastuullinen liiketoiminta*, *yrittäjävastuu* ja *yhteiskuntavastuu*. Näissä on vivahde-eroja.

Yrittäjävastuusta puhutaan, kun tarkoitetaan ainoastaan yritysten vastuullisuutta: yritysten toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat enemmän kuin mitä laki vaatii. Termiä käytetään myös alleviivamaan vastuullisuuden kytkentää voitontavoitteluun.

Yhteiskuntavastuulla taas tarkoitetaan yleisesti muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kuin yritysten vastuullisuutta ja toimintatapoja – esimerkiksi julkisen sektorin ja järjestöjen. Myös yritykset saattavat käyttää yhteiskuntavastuu-termiä. Näin ne haluavat korostaa toimintansa vaikutuksia yhteiskuntaan ja omaa rooliaan hyvinä yrityskansalaisina.

Kaikkia kolmea termiä käytetään usein ongelmitta toistensa synonyymeinä, ja kyseessä on ennemminkin mieltyminen johonkin niistä kuin tiukka dogmaattinen valinta. Mekin käytämme näitä kolmea termiä toistensa synonyymeinä.

Kestävä kehitys puolestaan tarkoittaa yleisesti sellaisia toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksiin ylläpitää hyvinvointia ja käyttää luonnonvaroja. Meille kestävä kehitys tarkoittaa kaikkia toimintatapoja, joilla edistetään ihmisten ja luonnon hyvinvointia.

*Johtajuutta on kyky luoda visio,
jonka ihmiset tekevät yhdessä todeksi,
olivatpa haasteet matkan varrella millaisia tahansa.
Kestävää johtajuutta on kyky inspiroida ihmisiä
tekemään parempaa
tulosta ja toimimaan paremman maailman
ja bisneksen puolesta.*

ESIPUHE

TARVITSEMME MUUTOSTA. OLETKO VALMIS?
VAI PISTÄTKÖ PÄÄSI PENSAASEEN JA
TEESKENTELET, ETTÄ KAIKKI ON HYVIN?

Globaalia kilpailua käydään mittakaavassa, jota emme ole koskaan aikaisemmin kokeneet. Globalisaatio tarkoittaa sitä, että ei ole rajoja. Tai on, mutta niillä ei ole väliä. Rikollisuus, epidemiat, eläimet ja kauppa leviävät iloisesti yli rajojen. Globaalissa kilpailussa länsimaiden ongelma on, että asiat ovat liian hyvin. Elämme kuten *Mr and Mrs Future ja 5 suurta kysymystä* -kirjan kirjoittajat, tulevaisuudentutkijat Mika Aaltonen ja Rolf Jensen sanovat: ”Between dreams.” Olemme laiskistuneita. Meillä ei ole unelmia eikä intohimoa. Me downshiftaamme.

Jututimme tätä kirjaa varten monia yhteiskuntamme näköalapaikoilta elämää havainnoivia johtajia ja kuulimme heidän näkemyksiään Suomen nykymenosta ja maailmantalouden epävarmuudesta. Yksi heistä oli EVAn johtaja Matti Apunen. Hänen mukaansa globalisaation liikevoimia ovat massat, dynaamisuus, nopeus, kunnianhimo ja kasvu. Niitä puuttuu nyt Suomesta. Apusen mukaan Impivaaran syndrooma on leppoistaminen. Meillä on vallalla ajattelu, että vähempikin riittää.

Keskustelussamme Apunen oikoi kolmea kansallista uskomusta, jotka kaikki ovat olleet polttoaineena myös tämän kirjan kirjoittamiselle. Ensimmäinen niistä on vaarallisin. Elämme edelleen luulossa, että Suomen vetovoima on maailman huippua. Näin ei ole. Vetovoima perustuu siihen, että jollain on jotain erityisosaamista, jota muut haluavat oppia ja saada itselleen. Meillä oli tilapäisesti tällainen tilanne pari vuosikymmentä sitten, mutta enää näin ei ole.

Toinen itsepetoksemme on, että ajattelemme olevamme turvassa, koska teemme maailman halutuimpia tuotteita. Suomessa ei kuitenkaan tehdä nykyään mitään niin ainutlaatuista, ettei sitä joku kiinalainen kevyesti kopioisi ja myisi huomattavasti halvemmalla hinnalla.

Kolmas asia, johon nojaamme liikaa, on että meitä suojaa ylivoimainen koulutusjärjestelmämme. Kilpailu kasvaa jatkuvasti rajojen yli. Jo syksyllä 2012 nähtiin, kun 160 000 äärimmäisen motivoitunutta opiskelijaa 190 maasta osallistui Stanfordin yliopiston Keinoäly – Artificial Intelligence -kurssille. Mitä tapahtuu suomalaiselle koulutuspolitiikalle ja -markkinoille kun kansainväliset huippuyliopistot alkavat pitää virtuaalikursseja ja myöntää tutkintoja internetissä?

Kehittyvillä markkinoilla on kasvua ja ketteryyttä. Siellä ihmisillä on unelmia ja vankka tahto saada itselleen ja lapsilleen parempi elämä. Parempi elämä merkitsee kulutustavaroita – ensin kopioituja brändejä, sitten aitoja. Ensin taulutelkkari, sitten auto ja jääkaappi. Juuri globalisaation ansiosta köyhyydestä nousee vuosittain kymmeniä miljoonia ihmisiä, jotka haluavat ostaa ja omistaa hyödykkeitä. Markkinat pitävät huolen siitä, että he niitä myös saavat. Markkinatalous toimii juuri näin. Kun on kysyntää, on tarjontaa.

Yhtälö on kuitenkin mitä haastavin. Ei pelkästään siksi, että kehittyvät taloudet kirivät koko ajan ja vahvistuvat suhteessa perinteisiin teollisuusmaihin ja monilla toimialoilla jopa ohittavat ne. Se on haasteellinen myös, koska jatkuva materiaallinen kasvu ja luonnonvarojen kulutus ei voi jatkua. Mitä tapahtuu, kun maapallon asukkaista 15 prosenttia saa jääkaapin ja auton? Maapallomme ei kestä sitä. Kulutamme jo nyt luonnonvaroja puolitoista kertaa yli niiden uusiutumismäärän. Mutta kenellä meistä on pokkaa mennä sanomaan Intian maaseudulla asuville miljoonille ihmisille, että

heillä ei ole oikeutta hankkia jääkaappia, koska maapallon kantokyky paukkuu?

Olemme uusien, hyvin monimutkaisten systeemisten haasteiden edessä. Monia ongelmia ei voida kategorisoida vanhaan malliin. Ympäristöongelmat eivät enää ole pelkkiä ympäristöongelmia. Niistä on tullut monisyisiä yhteiskunnallisia ongelmakokonaisuuksia, joissa perinteinen ympäristönsuojelutavoite linkittyy ihmisten oikeudenmukaiseen kohteluun, heidän terveyteensä ja omaisuutensa arvoon, heidän elinkeinoihinsa ja niiden jatkuvuuteen. Ne kytkeytyvät myös kansallisiin innovaatiohaasteisiin, yritysten uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja sitä kautta paikallistalouksiemme elinvoimaisuuteen. Puhumme itse asiassa kansallisesta kilpailukyvyistä ja siihen liittyvistä mekanismeista kuten poliittisista linjauksista, tukijärjestelmistä, rahoituspäätöksistä sekä oppilaitosten ja korkeakoulujen opetussuunnitelmista ja niiden sisällöstä. Ympäristöongelmat vaikuttavat myös eri alojen lainsäädäntöön ja verotukseen.

Samaan aikaan kansantaloutemme rakenne on rajun muutoksen edessä, mikä repii ja runtelee yhteiskuntamme toimijoiden välistä luottamusta ja nostaa esiin eturistiriitoja. Helsingin Sanomien vastaavan päätoimittajan Mikael Pentikäisen mukaan nyt on korkea aika luopua käsityksestä, että kaikki se, mikä on joskus kestänyt, kestää edelleen. On oivallettava, että vain laajalla rintamalla ja sopivalla yhdistelmällä kriittisiä päätöksiä voimme saada aikaan merkittäviä muutoksia.

Paine on kova. Yksistään loppusyksystä 2012 maan päälehdessä (HS 28.9.2012) listattiin työntekijävähennyksiä: OP-Pohjola 700, Metso 630, Nokia Siemens Networks 400, Kesko 370, Rautaruukki 250, Logica 250, Sanoma 140, Finnair 100, Steveco lähes 100 ja Fennia 50.

Saneeraamisesta on tullut ydinosaamistamme. Suomalaisjohtajat kilpailevat keskenään, kuka saneeraa rankimmin. Sen sijaan meidän on löydettävä uusia kasvumahdollisuuksia, jotta turvaamme kasvumme ja hyvinvointimme. Meidän on myös varmistettava, että turvaamme tuleville sukupolville luonnonvaroja ja hyvinvointimme perustana toimivia ekosysteemipalveluita, jotta heille riittää puhdasta ilmaa, vettä ja ruokaa.

Taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitys edellyttää, että yritykset näkevät toimintansa ja sen vaikutukset osana laajempaa systeemiä ja sen hyvinvointia ja osaavat toimia siten, että liiketoiminta ei aiheuta haittaa ihmisille tai turmele luontoa. Nykytilanteessa talous, politiikkaa ja luonnonkysymykset kietoutuvat toisiinsa siten, että yhden tekijän tarkastelu vaatii aina kolmen muun tekijän huomioimista.

Tämä edellyttää yritysjohtolta aivan uudentyypistä valppautta ja kykyä puntaroida toisiinsa kytkeytyviä eettisiä kysymyksiä ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Taito luoda haasteista menestystarinoita on tärkeää.

Vastuullinen liiketoiminta ei onneksi kuitenkaan ole rakettitiedettä. Johtaja selviää pitkälle jo suhtautumalla vastuullisuuteen kuten haastattelemamme Teknologia-teollisuus ry:n toimitusjohtaja Jorma Turunen. Hänen mukaansa vastuullisuudessa ei ole oikeastaan kyse sen kummallisemmasta asiasta kuin siitä, että on sinut itsensä kanssa ja toimii reilusti ja vastuullisesti kaikessa, mitä tekee. Turusen mukaan kestävä kehitys etenee parhaiten siten, että johtajat kertovat toisilleen menestystarinoista, joita ovat kestävämmillä ratkaisuilla tehneet.

Tässä kirjassa kestävä kehitys esitetään mahdollisuutena vahvistaa suomalaista kilpailukykyä ja yhteiskuntamme kestävyyttä. Meidän ja haastattelemiemme henkilöiden ja tahojen viesti on selvä: nyt viimeistään meidän suomalaisten on hellitettävä otteemme vanhoista tavoistamme ajatella, tehdä ja tuottaa ja keskityttävä keksimään itsemme uudelleen. Uusi tarkoittaa tässä yhteydessä bisnestä ja sitä, että bisnestä tehdään kannattavasti ja että se edistää kestävä kehitystä. Vain ihmisten ja luonnon hyvinvointia edistävän bisneksen kautta voimme luoda uutta parempaa maailmaa.

Tiedämme hyvin, että pelkät puheet ja visiot eivät riitä. Tärkeämpää on se, mitä niillä saadaan aikaiseksi. Kirjamme keissit kertovat näistä aikaansaannoksista. Paneuduimme niiden kautta konkreettisiin tekoihin, joita ihmiset ja yritykset ovat tehneet tai suunnittelevat tekevänsä lähitulevaisuudessa – malliksi ja innoittajaksi meille.

Näimme rohkeutta uudistaa strategioita, kun on päätetty hakea muutoksesta uutta virtaa ja voimaa globaaliin kilpailuun ja menestykseen. Näimme edelläkävijöiden ihailtavaa tahtoa tehdä asioita toisin – vastavoimista piittaamatta. Näimme pelottomuutta laitaa itsensä likoon niiden asioiden puolesta joihin uskotaan. Ennen kaikkea näimme, että muutoksiin ennakkoluulottomasti heittäytyvät yksilöt luovat samalla itsensä ja organisaationsa uudestaan.

Tällaisia johtajia ja heidän organisaatioitaan tarvitaan nyt, kun eletään kovia aikoja ja Suomi on tuskallisessa rakennemuutoksessa. Heidän kaltaisensa saavat aikaan tarvittavaa muutosta: he panostavat tosissaan ihmisten hyvinvointiin ja tulevien sukupolvien mahdollisuuksiin.

Kerromme heistä tässä kirjassa, koska haluamme rohkaista lukijoitamme valmistautumaan muutokseen ja tekemään tarvittavia korjausliikkeitä, jotta mahdollisimman moni organisaatio menestyisi ja loisi suomalaisen yhteiskuntaan uutta puhtia ja vaurautta.

Haluamme edistää avoimuutta ja luottamusta suomalaisessa yhteiskunnassa. Haluamme edistää kestävää johtajuutta.

Helsingissä 22.3.2013

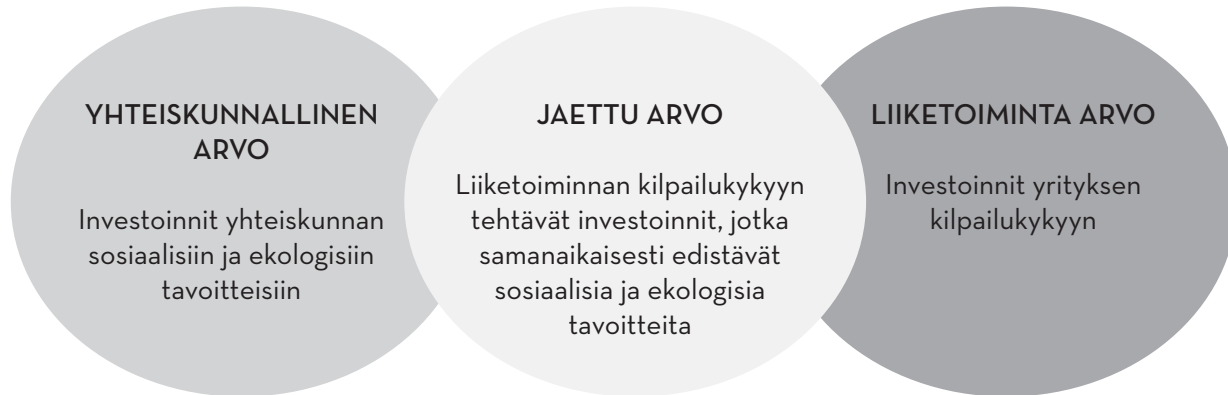
Aija Bärlund ja Susanna Perko

JOHDANTO

MITEN YHTEISTÄ ARVOA LUODAAN?

Käsitlemme tässä kirjassa sitä, mitä yritykset – isot tai pienet – tekevät panostaessaan kestäväan kehitykseen: mitä se tarkoittaa ja miten se näkyy käytännössä. Tällaisille yrityksille kestävä kehitys ei ole vain yksi asia muiden joukossa, jota pitää jollain lailla hallita tai josta pitää olla huolissaan, vaan ne toteuttavat liiketoimintaa katsoen maailmaa kuin uusien silmälasien läpi. Nämä yritykset punnitsevat jokapäiväisiä asioita ja tekevät ratkaisuja sen mukaan, miten ne edistävät kestäväan kehitystä. Näin ne edistävät liiketoiminnallaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia eli luovat myös yhteiskunnan kestävyiden kannalta tärkeää lisäarvoa.

Kerromme, miten yritykset luovat tätä uutta lisäarvoa kyvyllään tunnistaa ja hallita kestäväan kehitykseen liittyviä riskejä ja miten ne toisaalta luovat sitä valmiudellaan tunnistaa ihmisten ja luonnon hyvinvointiin liittyviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kuvio 1 selventää, miten yritys luo lisäarvoa sekä osakkeenomistajilleen että yhteiskunnalle Michael Porterin ja Mark Kramerin *jaetun arvon* konseptin (shared value) mukaan. Palaamme tähän luvussa kaksi.



Kuvio 1. Jaettu arvo yrityksen kilpailutekijänä.

Tarkastelemme kestävästä kehitystä puhtaasti liiketoiminnan arvонуonnin näkökulmasta. Kun yritys vie kestävästä kehityksen liiketoimintastrategiansa ytimeen, se maksimoi omia hyötyjään ja omaa etuaan eikä sillä tarvitse olla muita ylevämpiä syitä tehdä niin. Villakoiran ydin on siinä, että se on sille nimenomaan liiketoiminnallisesti älykäästä.

Karsimme kaiken aiheeseen usein liitettävän pehmyden, vaihtoehtoisuuden ja ideologisuuden ja osoitamme, että kestävä kehitys on nykymaailmassa yrityksille ja niiden menestymiselle välttämättömyys – ei periaatteellinen valinta. Kirjamme esimerkit osoittavat, että kestävästä kehityksen integrointi liiketoimintaan on kannattavaa ja kaukana huuhaasta. Kannattava liiketoiminta riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän siitä, miten kestävästä kehityksen periaatteet on viety yrityksen toimintaan ja strategiaan ja miten siitä on tehty kilpailuetu.

Kuinka toiset yritykset lähtevät toisia rohkeammin panostamaan ekologisesti ja sosiaalisesti kestävämpiin toimintamalleihin ja liiketoimintamalleihin ja onnistuvat siinä muita paremmin?

Kerromme kuinka. Onnistuminen tässä uudessa arvонуonnin lajissa vaatii uudenlaista johtajuutta. Kutsumme sitä kestäväksi johtajuudeksi. *Kestävä johtajuus on ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa organisaatiota johdetaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti siten, että se toimii tehtävänsä täyttäen vastuullisesti ja edistää mahdollisuuksiensa mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia tuottaen näin lisäarvoa sekä omistajilleen että yhteiskunnalle.*

Yrityksissä tämä toteutuu, kun tuotetaan kaupallisesti menestyviä tuotteita ja palveluita johtaen tavalla, joka takaa terveen työyhteisön, tyytyväiset sidosryhmät ja asiakkaat sekä voitokkaan bisneksen. Kun prosessi on kestävä, sitä voidaan käyttää uudelleen ja uudelleen ilman ympäristövaikutuksia ja liiallisia kustannuksia ulkopuolisille tahoille.

Yhteinen arvonluonti vaatii kuitenkin yleensä järeää suunnanmuutosta. Yrityksissä se edellyttää, että ensin koko johto ja sitten koko henkilöstö sisäistävät tavoitteet ja toteuttavat niitä. Tällöin panoksena on kokonaisvaltainen ponnistus, joka lähtee henkilöstöstä ja joka on suunnattu aina arvoketjun päähän saakka. Kestävä johtajuus, jota toteutetaan johdonmukaisesti yrityksen koko arvoketjussa, vaatii lujaa asennemuutosta ja laajan muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Se vaatii ihmisten ja sidosryhmien osallistamista sekä uusia mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiä.

Keskeistä on, että omistajat ja yritysjohto tekevät tietoisien päätöksen. He päättävät, että yrityksen yhteiskunnallista arvontuottoa kannattaa kasvattaa liiketoiminnan kautta, ja vievät periaatteen yrityksen liiketoimintastrategiaan. Uutta yrityskulttuuria on mahdollista luoda ja lujittaa vain, kun johtajat vievät sitä rohkeasti yhteisenä rintamana eteenpäin organisaatiossa kuhunkin liiketoiminnan kannalta tärkeään funktioon: tuotekehitykseen, liiketoiminnan kehittämiseen, henkilöstöhallintoon, henkilöstön kehittämiseen ja markkinoitviestintään sekä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään.

Totesimme jo edellä, että muutokseen on tietysti oltava pätevät syyt. Yritys ei valitse kurssinmuutosta kestävämmän liiketoiminnan suuntaan pelkästä tekemisen ilosta. Itse asiassa vain harvat tekevät niin – esimerkkinä kosmetiikkayhtiö The Body Shopin Anita Roddick, urheilutekstiiliyhtiö Patagonia tai jäätelöbrändi Ben & Jerry's.

Sen sijaan yritys, jonka johdolla on rationaalinen – ei periaatteellinen – syy lähteä muuttamaan liiketoimintaa kestävämpään suuntaan, on tarpeeksi motivoitunut muutokseen. Kun motivaatio on kohdallaan, yleensä seuraa toimintaa. Tätä havainnollistaa kuvan 2 kaava.



Kuvio 2. Motivaation merkitys tuotokseen.

Jotta yritys pystyy huomioimaan toimintansa vaikutukset eri sidosryhmiensä kannalta, hallitsemaan ne ja edistämään omalla liiketoiminnallaan kestävästä kehitystä, liiketoiminnan olennaisten suorituskyvyn mittareiden on katettava yhtä lailla taloudellisia, sosiaalisia kuin ympäristöönkin liittyviä tunnuslukuja. Luvussa kuusi esittelemme kestävän johtajuuden mittarit, jotka olemme kehittäneet Marc Epsteinin *Making Sustainability Work* -teoksen perusajatuksien ja mittareiden pohjalta.

Esitämme myös neljä keskeistä kestävän johtajuuden ominaispiirrettä, joiden katsomme olevan välttämättömiä mille tahansa organisaatiolle, jotta se voi kehittyä kestävän johtajuuden organisaatioksi. Ne ovat *tahto, avoimuus, mahdollistaminen ja yhteistyö*.

Tahto on määrävin polttoaine johdettaessa organisaatiota ekologisesti ja sosiaalisesti kestävämpään suuntaan. Johdon tahto *tehdä asiat toisin* on ratkaisevin tekijä muutoksessa, vaikka syy on aina tilannekohtainen. Vaikka muutostahto syntyy eri syistä, kaikille kestäväan kehitykseen panostaville organisaatioille on yhteistä, että koko johto on saumattomasti sitoutunut muutokseen ja uskoo siihen epäilyksettä.

Työmarkkinatoimija Suomen Ekonomiliitto SEFE on tästä hyvä esimerkki. Sen työ kestävän johtajuuden eteen on lähtenyt johdon tahdosta edistää yritysten ja yhteiskunnan hyvinvointia. Liitto näkee, että sillä on hyvät mahdollisuudet vahvistaa kestävä johtajuutta, koska sen jäseniä on näkyvillä paikoilla työmarkkinoilla ja muissa yhteiskunnallisissa tehtävissä. Kestävän johtajuuden edistämällä SEFE haluaa mahdollistaa yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan kasvua ja varmistaa, että mahdollisimman moni suomalainen työpaikka säilyy. SEFEn mukaan on myös tärkeää, että työelämässä kehitytään ja eläkkeelle jäädään terveinä.

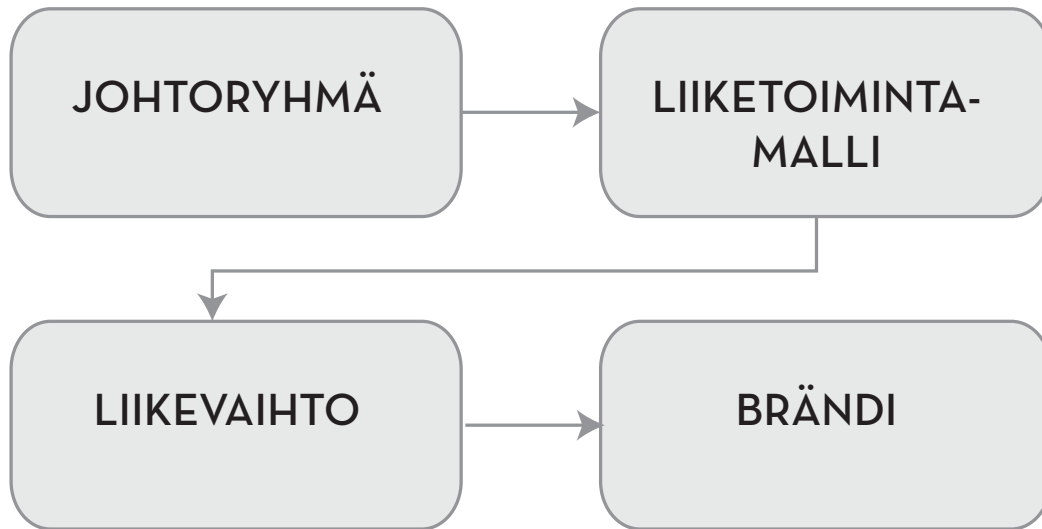
Kestävä johtajuus on myös avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä korostava johtamistapa. Vastuullisesti ja kestäväillä arvoilla toimiva yritys tekee kaiken avoimesti ja läpinäkyvästi. Tällainen yritys myös kertoo keskeneräisistä kehityshankkeista kuten pitkän aikavälin tavoitteistaan ympäristön hyväksi, koska tämän on todettu kasvattavan uskottavuutta. Salailukulttuurin sijaan yritykset näkevät, että uudenlainen avoimuus sosiaalisessa mediassa auttaa myös muita toimijoita oivaltamaan yhteistyömahdollisuuksia, mistä hyötyvät kaikki.

Kolmas kestävä johtajuuden elementti on mahdollistaminen. Perustelemme, miksi sidosryhmien osallistaminen on menestystekijä yritysten kehittäessä toimintaansa kestävä kehityksen mukaisesti. Kerromme myös millaisia erilaisia strategioita yritykset käyttävät tähän tarkoitukseen.

Yhtä mahdollistamisen strategiaa hyödyntää suomalainen Baltic Sea Action Group, joka on vuonna 2010 perustettu Itämeren suojeleusäitiö. Se kokoaa ja kannustaa Itämeren rantavaltioiden yrityksiä ja julkisia toimijoita tekemään Itämeri-tekoja kunkin omista lähtökohdista ja nivoo yhteen ohjelmiansa ja tapahtumiensa kautta eri tahojen osaamisista Itämeren hyväksi.

Toisentyypistä mahdollistamista edustaa kuluttajille suunnattu kierrätettävä, litistettävä RePack-pakkaus. Pakkauksen kehittäjä Peruste Oy on suomalaisen kestävä johtajuuden edelläkävijä kuluttajille suunnatuissa kestävässä palveluratkaisuissa.

Yhteistyö on neljäs kestävä johtajuuden elementti. Yritykset, jotka haluavat edistää kestävä kehitystä, luovat ennakkoluulottomasti uusia yhteistyötapoja ja -kokonaisuuksia ja saavuttavat sitä kautta huomattavia synergiaetuja. Keskeistä on uusien bisnesekosysteemien luominen liiketoiminnan yhteiskunnallisen arvonluonnin maksimoimiseksi ja toiminnan uskottavuuden varmistamiseksi.



Kuvio 3. Tahdolla muutosagentiksi -prosessikuva.

KIRJAN RAKENNE

Kirjan ensimmäinen luku toimii johdantona. Luvun tavoite on perustella kirjan keskeisin viesti eli miksi kestävä johtajuus on bisneksen uusi elinehto. Havainnollistamme esimerkkien avulla, miten yritykset ovat ottaneet kestävä kehityksen kiinteäksi osaksi liiketoimintaansa ja sen tavoitteita ja miten ne ovat sitä kautta luoneet arvoa omistajilleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle.

Luvussa kaksi kestävä kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan teemaa lähestytään globaalien ongelmien systemisen luonteen kautta käsitellen ongelmista liiketoiminnalle seuraavia riskejä ja mahdollisuuksia. Luvussa esitellään myös Suomen kansallinen tahtotila kestävä kehityksen edistämiseksi.

Luvussa kolme esittelemme kestävä johtajuuden periaatteita ja osoitamme, mitä vastuulliselta yritykseltä vaaditaan käytännössä. Luvussa käsitellään yrityksen toiminnan vaikutuksia sen keskeisimpiin sidosryhmiin – omistajiin, henkilöstöön, viranomaisiin, sijoittajiin, asiakkaisiin ja kuluttajiin.

Esittelemme myös kestävä johtajuuden elementit: kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhtei-

söjen hyvinvointi. Määritellemme osa-alueet, joista kestävä johtajuus syntyy, eli mitä yrityksen tulee tehdä edustaakseen kestävää johtajuutta ja edistääkseen sitä eri sidosryhmissään ja yhteiskunnassa yleisemmin. Toisin sanoen mikä tekee yrityksestä kestävä kehityksen edelläkävijän, ja miten edelläkävijyys näkyy yrityksen johtamiskulttuurissa ja siirtyy yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

Määritellemme lisäksi ne osa-alueet, joissa toimintaa voi muuttaa kestävämpään suuntaan. Tämän jälkeen käsitellemme yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa toimialan muihin yrityksiin, muiden toimialojen yrityksiin, sijoittajiin, kuluttajiin ja paikallisyhteisöihin sekä tähän liittyviä kannustimia. Tarkastelun tuloksena syntyy kokonaisvaltainen 360 asteen kuvaus yrityksen toiminnasta ja toiminnan vaikutuksista sitä ympäröivään yhteiskuntaan.

Luvussa neljä esittelemme Porterin jaetun arvon konseptia ja keissinä Outotec Oyj:n. Toimitusjohtaja Pertti Korhonen kuvaa yhtiönsä kestävä kehityksen strategiaa ”sadan vuoden bisnesmissioksi”, koska luonnonvarojen hyödyntämisessä kestävä kehitys korostuu tulevaisuudessa niin vahvasti, ettei yhtiön strategiaa tarvitse muuttaa seuraavaan sataan vuoteen.

Luvussa viisi kerromme, miten yritys vie kestävä kehityksen osaksi omaa toimintaansa – ja miten tämä tehdään uskottavasti. Kirjan luvussa kuusi esittelemme uuden kestävä johtamisen mittariston, joka käsittää vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät toiminnot ja niiden mittariston.

Kirjan viimeisessä luvussa palaamme takaisin Suomen rakennemuutokseen. Herättelemme lukijoitamme siihen, miten tulosta tehdään, miten tasapaino saavutetaan ja mitä tulevaisuudessa pitäisi tapahtua, että Suomessa voitaisiin ottaa uudistusaskelita.