

Mastery and slavery. triangulatory views on owner-managers' managerial work KTL Asta Wahlgrenin väitöskirja "Mastery and Slavery. Triangulatory Views on Owner-Managers' Managerial Work" (Isäntä ja renki. Trianguloituja näkökulmia omistajajohtajien johtamistyöhön.) tarkastettiin 19.4.2000 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä oli professori, PhD Kosmas Smyrniotis (Monash University, Australia) ja kustoksena professori Juha Näsi Jyväskylän yliopistosta.

Omistajajohtaja isäntä ja renki

Miten pienten ja keskiuurten yritysten omistajajohtajat kokevat oman työnsä? Onko johtaja vapaa vai vastuunsa tai muiden odotusten vanki? Miten hän hallitsee johtamisen moninaiset kentät? Kauppätieteiden lisensiaatti Asta Wahlgrenin taloustieteiden väitöskirjatyö tarjoaa näihin kysymyksiin monia näkökulmia lähtökohtana omistajajohtajan, hänen yrityksensä ja ulkoisen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus.

Sidosryhmien odotukset muovaavat johtamista

Tutkimus avaa johtamistyöhön uuden näkökulman korostamalla toimitusjohtajien ja heidän ulkoisten sidosryhmiensä välistä vuorovaikutusta. Sidosryhmien odotukset voivat muovata merkittävästi toimitusjohtajien johtamistyötä ja -käyttäytymistä. Odotusten painoarvoa lisää yrityksen ja sidosryhmän välinen resurssien liittyvä riippuvuus. Mikäli sidosryhmien odotukset poikkeavat huomattavasti toimitusjohtajan omista odotuksista, hän mieltää ne johtamiskäyttäytymisen rajoitteiksi tai sille asetetuiksi vaatimuksiksi. Näiltä kahlitsevilta kokemuksilta voi vältyä sisäistämällä muiden odotuksia, Wahlgren luonnehtii. Toisaalta tutkimuksessa korostuvat myös johtajan omaan itseensä kohdistamat odotukset. Niiden merkitys ilmenee erityisesti muiden odotusten valikoivassa havaitsemisessa, luomisessa ja täyttämässä. Nämä tulokset saatiin kahden omistaja- ja kahden ammattijohtajan tapaustutkimuksesta.

Illuusio yrittäjän vapaudesta

Usein mielletään, että omistajajohtajana toimiminen tuo mukanaan huomattavasti vapautta. Monien tutkimusten mukaan omistajajohtajat myös tavoittelevat vapautta itsemääräämisoikeutta ja riippumattomuutta omaa yritystä perustaessaan. Lisäksi Wahlgrenin mielestä vaikuttaa vahvasti siltä, että sisäisen motivaation ylläpitäminen vaatii tämän kokemuksen säilymistä. Samana viime vuosina korostettu kaikkien työntekijöiden kohdalla, ja ajatus on keskeinen mm. sisäisessä yrittäjyydessä.

Tutkimuksessa korostuu omistajajohtajan kokemus todellisuus. Vapaus määritellään koetuksi valinnanmahdollisuudeksi: tärkeää on koettu vapaus, ei toiminta sinänsä. Vaikuttaa siltä, että vapauden kokemisen ehdot kulminoituvat liiketoiminnan kannattavuuteen. Vapauden riittävyttä arvioidessaan omistajajohtajat käyttävät vertailukohtana henkilökohtaisen vastuunsa määrää. Tämä vertailu määrittää sen, kokeeko johtaja itsensä työssä isännäksi vai rengiksi, Wahlgrenin sanoo.

Vapauteen liittyy kuitenkin paradoksi: valintojensa kautta omistajajohtajat rajoittavat ennalta tulevia valinnanmahdollisuuksiaan. Yksi tutkimuksen johtopäätöksistä onkin, että yrittäjän vapaus on monesti pelkkä illuusio. Keskeiseksi yrittäjän vapauden tarkastelussa nousee omistajajohtajan kokemus toiminta-alue, jota sidosryhmät eivät saisi rajoittaa eivätkä loukata. Tutkimuksessa 24 omistajajohtajan vapaamuotoisten tarinoiden kautta syntynyt ymmärrystä syvennettiin haastattelemalla neljää omistajajohtajaa. Väitöskirjassa kuvataan yleisten tulosten ohella yhden omistajajohtajan kokemuksia yrittäjän vapaudesta.

Henkilökohtaisen ja strategisen toiminta-alueen leikkaus ratkaiseva isännyyden kokemiselle

Tutkimuksessa luodaan omistajajohtajan työn analysointia varten malli, joka käsittää johtajan neljää toiminta-alueita. Johtajan henkilökohtainen toiminta-alue kuvastaa hänen kokemaansa vaikutusalueita, joka voi ilmetä monin tavoin päivittäisen johtamistyön eri toiminnoissa, rooleissa ja suhteissa. Henkilökohtainen toiminta-alue ja yrityksen strateginen toiminta-alue ovat osittain päällekkäisiä. Niiden leikkausalueita kutsutaan omistajuuden alueeksi. Tämä alue ympäröi neljännen toiminta-alueen, joka nimetään johtamistyön alueeksi. Tutkimuksen tulokset tukevat Wahlgrenin mielestä ajatusta, että omistajuuden alueen hallinta on ratkaisevaa isännyyden kokemiselle.

## Henkinen omistajuus pohja strategiselle johtamiselle

Yksi tutkimuksen tuloksista kiteytyy uuteen omistajuuden käsitteeseen. Omistajuuden mukanaan tuomat omistusoikeudet ovat keskeisiä. Omistajuuden alue ilmentää mentaalista omistajuutta ja sisältää omistajajohtajan omistajuuteen liittämät odotukset ja ideat. Etenkin käsitykset omistajuuteen liittyvistä oikeuksista, velvollisuuksista ja vastuusta sekä niiden keskinäisestä tasapainosta vaikuttavat olennaisilta. Koettu epätasapaino voi käynnistää omistajajohtajan mielessä noidankehän, jonka vaikutukset voivat välittyä edelleen myös muihin toiminta-alueisiin. Turvalliseksi koettu omistajuuden alue on Wahlgržnin mukaan siis strategioinnin ja strategisen johtamisen edellytys. Mikäli omistajuuden alue on uhattuna tai kutistuu, vaikuttaa siltä ettei pitkäjänteiseen toimintaan tai luovaan ideointiin syventyminen ole mahdollista.

Omistajuuden ja johtamistyön suhde on monimutkainen, sillä toiminta-alueiden ideat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä mielen systeminen vuorovaikutus merkitsee mm. sitä, että yhden toiminta-alueen muutokset heijastuvat välittömästi, tavalla tai toisella, myös muihin. Omistajajohtajat tavoittelevat toiminta-alueiden hallintaa. Henkilökohtaisen identiteetin merkitys on tärkeä. Vaikka omistajajohtajien mentaaliset mallit ja käytännön johtamistyö edustavat eri loogisia tasoja, ne ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Tämän johtopäätöksen myötä voidaan nähdä ympyrän sulkeutuvan.