

YRITYSETIIKKA

Numero 2/2009 | Vuosikerta 1 (2009) | ISSN 1797-8866

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf | www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Moniäänisyyttä yritysetiikkaan

JOHANNA KUJALA



Yritysetiikkaa käsittelevillä kursseilla käy usein niin, että opiskelijoista erottuu selvästi kaksi ryhmää, joista toinen koostuu vastuullisen liiketoiminnan puolustajista ja toinen vastustajista. Kiihkeimmät keskustelut tapahtuvat näiden kahden ryhmän välillä ja usein vielä niin, että enemmistönä oleva vastuullisen liiketoiminnan kannattajajoukko yrittää vakuuttaa vähemmistöä toisenlaisen näkemyksen mahdollisesta olemassaolosta. Käännytys ei kuitenkaan läheskään aina tuota tulosta, vaan ”wahlroosilaiset” päättävät kurssin yhtä varmoina oman näkemyksensä ylemmyydestä kuin ovat sen aloittaneetkin. Vastuullisuuden vastustajien määrä on vuosien saatossa pienentynyt, mutta edelleen omistaja-arvon kasvattamiseen, markkinamekanismin toimintaan ja kansantaloustieteen teorioihin mielipiteensä perustavien leirissä on vaikea hyväksyä kurssilla esitettäviä argumentteja moraalien ja liiketoiminnan yhteen kietoutumisesta.

Onko sitten niin, että yritysetiikan puolustajien perustelut eivät vastustajia? Ovatko molemmat osapuolet mielipiteissään niin ehdottomia ja yksiaänisiä, että toisenlaisille todellisuuden tulkinnoille ei ole heidän ajattelussaan mitään sijaa? Näiden kysymysten lisäksi olen kurssien vetovastuullisena pohtinut paljon myös sitä, mistä löytyisi se pieni yhteinen nimittäjä, jonka ympärille voitaisiin lähteä rakentamaan vuoropuhelua osapuolten välille sen sijaan, että kumpikin leiri keskittyy puolustamaan omia näkemyksiään ja torpedoimaan toisen ajatuksia. Ajattelun ja toiminnan kehittymiselle kun ehdoton edellytys on se, että tunnistaa ja tunnustaa omasta näkemyksestä poikkeavan ymmärryksen olemassaolon ja on valmis avaamaan ajattelunsa sille.

Käsitteellisesti moniäänisyyttä korostavaa, vuorovaikutuksiin perustuvaa etiikkaa on kutsuttu postmoderniksi etiikkanäkemyk-

” Onko sitten niin, että yritysetiikan puolustajien perustelut eivät puhuttele vastustajia?

seksi. Se kiinnittää huomiota toimijoiden välisiin suhteisiin ja korostaa eettistä päätöksentekoa ajallisena ja paikallisena tapahtumana. Sen avulla on mahdollista tunnistaa käytännön vuoropuhelun merkitys liiketoiminnan suhteiden rakentamisessa. Vuoropuhelua voidaan soveltaa esimerkiksi sidosryhmien ja yrityksen välisten konfliktien ratkaisussa. Tavoitteena ei tarvitse eikä aina voikaan olla yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, vaan vuoropuheluprosessi on nähtävä arvokkaana itsessään. Tärkeää on myös eri näkemysten, mielipiteiden ja käsitysten arvostaminen sellaisenaan ja näin syntyvän moniäänisyyden hyväksyminen.

Moraalikysymyksiä koskevassa vuoropuhelussa on huomioitava, että eri keskustelijoiden arvot heijastavat argumenteissa ilmaistujen arvojen lisäksi usein taustalla vaikuttavia, laajempia yhteiskunnallisia arvokysymyksiä ja että eri osapuolilla saattaa olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mikä on arvokasta ja tärkeää. Jos arvot jäävät vuoropuhelussa tunnistamatta, väittely lukkiutuu ratkaisemattomaan pattitilanteeseen. Umpikujan välttämiseksi tulisi kiinnittää huomiota eri osapuolten käyttämiin adjektiivieihin ja niiden vertailumuotoihin, joiden avulla taustalla vaikuttavat arvot voidaan tunnistaa ja niistä päästään keskustelemaan.

Käsillä olevassa Yritysetiikka-lehden toisessa numerossa tarkastellaan liiketoimintaa, johtamista ja etiikkaa monesta näkökulmasta. Lukijan tehtäväksi jää pohtia, miten itse suhtautuu käsillä olevaan ilmiöön sekä miten omaa ajattelua ja toimintatapoja voisi tai tulisi muuttaa.

• KTT Johanna Kujala toimii yrityksen hallinnon professorina Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Hänen tutkimustyönsä kohdistuu strategisen johtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan alueille. Kujala on sidosryhmäjohtamisen ja liiketoiminnan etiikan dosentti.

Yritysetiikka

Yritysetiikka seuraa ja julkaisee liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden etiikan ja vastuullisuuden alaan liittyvää tutkimusta ja kehittämistä kotimaassa ja myös ulkomailla sekä ylläpitää ja virittää keskustelua alan kysymyksistä. Yritysetiikka on monitieteinen ja -alainen julkaisu, joka julkaisee etupäässä suomen kielellä kirjoitettuja tekstejä. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, www.eben-net.fi), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

EBEN Suomi ry – Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritys-etiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network (www.eben-net.org). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBEN:in kansallinen yhdistys.

Toimitus

Päätoimittaja Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puhelin: 040 555 3352
Sähköposti: lamsa@econ.jyu.fi

Toimittaja Cai Talvio
Långstrandintie 20, 02400 Kirkkonummi
Puhelin: 040 728 9142
Sähköposti: cai.talvio@kolumbus.fi

Toimitusneuvosto

Tomi Kallio, Turun kauppakorkeakoulu
Johanna Kujala, Tampereen yliopisto
Marjatta Pietilä, Environcom Oy
Mika Skippari, Helsingin kauppakorkeakoulu
Arja Suomi, Tapiola-ryhmä

Sisältö

Pääkirjoitus	Moniäänisyyttä yritysetiikkaan Johanna Kujala	2
Artikkelit	Huolenpidon näkökulma eettiseen kuluttamiseen Maria Grazia Pecoraro	6
	Sosialismin ajan kaksoismoraalista kohti eettisyyttä – Viron yritysten moraalit on kohentunut Mari Kooskora	14
	Business coachingista pintaa syvemältä Ria Parpei	22
Kirja-arvostelu	Johtajuus tarjoaa monenlaisia haasteita Tuomo Takala	30
Haastattelu	Työtä, hikeä ja eettisyyttä Teemu Järventie	32
Kolumni	Hyvä johtaminen on kilpailuvaltti Matti Viljanen	36
Uutisia		38
Ohjeita kirjoittajille		42



■ Artikkelit

Huolenpidon näkökulma eettiseen kuluttamiseen



MARIA GRAZIA PECORARO

■ Tiivistelmä

Artikkeli käsittelee eettistä kuluttamista kehityspsykologi Carol Gilliganin huolenpidon etiikan näkökulmasta. Eettinen kuluttaminen on ajankohtainen aihe, jonka merkitykset taipuvat moneen suuntaan. Kuluttajille eettinen kuluttaminen sisältää omaan ja läheisten turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyviä merkityksiä, mutta keskeisesti myös altruistiseen välittämiseen kiinnittyvän tulkinnan. Huolenpidon etiikan näkökulmasta eettistä kuluttamista voidaan ymmärtää kontekstiinsa erottamattomasti sidottuna moraalisenä toimintana, jossa kuluttaja pyrkii löytämään kulloisessakin tilanteessa eettisesti kestävimmän ratkaisun. Silloin eettisyyden perusteina ovat vastuu ja välittäminen muista ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan.

Avainsanat: eettinen kuluttaminen, huolenpidon etiikka, välittämisen etiikka

Johdanto

Yritysten toiminnan vastuullisuuden on tulkittu versovan kuluttajien kasvaneesta vaatimuksesta eettisesti kestäviin tuotteisiin, palveluihin ja toimintatapoihin. Kuluttajilta ja yhteiskunnasta kantautuviin tarpeisiin yritykset ovat pyrkinet vastaamaan yhteiskuntavastuun muodossa. Yritykset vakuuttavat asiakkailleen huolehtivansa ja välittävänsä ympäristöstä, eläimistä ja ihmisistä – etenkin jälkimmäisistä. (Adams & Zutshi 2005.)

Kuluttajien halua vaikuttaa ja äänestää ostopäätöksillään ja mielipiteillään vastuullisemman liiketoiminnan puolesta kutsutaan eettiseksi kuluttamiseksi. Kyseessä on laaja kattokäsite, joka sisältää monenlaisia moraalisia pyrkimyksiä erilaisten arvomaailmojen, periaatteiden ja tavoitteiden suhteen. Yhteistä määrittelyille on, että eettisen kuluttajan nähdään olevan kiinnostunut kuluttamisen aiheuttamista seurauksista ympäröivään maailmaan (Micheletti 2003; Strong 1996).

Tässä artikkelissa tarkastelen eettistä kuluttamista altruistisen välittämisen muotona. Näkökulmani tarkentuu huolenpidon etiikkaan, jonka pioneerina tunnetaan kehityspsykologian tutkija Carol Gilligan. Hän muotoili teoriansa pääpiirteet teoksessaan *In a Different Voice Psychological Theory and Women's Development* (1982). Kuluttamista koskevassa käsityksessä nojaan antropologi Daniel Millerin (1998) teokseen *A Theory of Shopping*.

Altruistinen välittäminen ja eettinen kuluttaminen

Kun eettistä kuluttamista tarkastellaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena ilmiönä, se avautuu puheissa, kuvissa ja teksteissä yhden käsityksen sijaan monenlaisina merkityksinä. Eettinen kuluttaminen voidaan tulkita liike-elämän, asiantuntijoiden tai yksityisten kuluttajien näkökul-

mista erilaisilla, jopa ristiriitaisilla tavoilla. Tavallisille kuluttajille eettinen kuluttaminen sisältää usein paitsi omaan ja läheisten turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyviä merkityksenantoja myös vahvasti altruistiseen välittämiseen kiinnittyvän tulkinnan.

Altruistisen välittämisen näkökulmasta eettinen kuluttaminen on keino toteuttaa humaaneja arvoja, kuten hyvinvointia, auttamista ja solidaarisuutta jokapäiväisessä elämässä. Tässä käsityksessä eettinen kuluttaja uskoo idealistisesti mahdollisuksiinsa vaikuttaa esimerkiksi ruokakaupassa tehtyjen valintojen kautta laajempaan kehityskulkuun kulutuksen negatiivisten seurausten vähentämiseksi. Eettinen kuluttaja ei tavoittele omaa hyötyään, vaan pyrkii arkisilla ostopäätöksillään edistämään ympäristön, kanssaihminen ja eläinten hyvinvointia. (Pecoraro 2009.)

Eettinen kuluttaja on yrityksille ongelma, koska lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten mielipiteiden ja aikomusten ja ruokakaupassa tehtyjen todellisten valintojen välillä on selittämätön leveä kuilu. (Berry & McEachern 2005; Carrigan, Szmigin & Wright 2004; Shaw & Shiu 2003). Asenteiden ja kulutuskäyttämisen välinen ero on johtanut päätelmiin, että kuluttajat ovat mielipiteistään ja puheistaan huolimatta itsekkäitä, epäeettisiä tai epärationaalisia (Dickson 2005). Jos kuluttajien arkista elämää tarkastellaan laajemmassa yhteydessä huomioiden heidän ympärillään olevat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, voidaan kuluttajien eettisiä valintoja ymmärtää paremmin. Moneen suuntaan venyvän kuluttamisen moraaliset päätökset ovat niin monitahoisia, että niiden tiivistäminen yksinkertaistaviin syitä ja seurauksia selittäviin kaavoihin on miltei mahdotonta.

Tutkimuksissa on havaittu, että etenkin keski-ikäiset naiset ovat kaikkein taipuvaimpia tekemään ostopäätöksiään eettisin perustein. (Dickson 2005; Litrell & Dick-

son 1999; Wilska 2008). Voisiko sukupuolella olla mahdollisesti vaikutusta siihen, miten eettinen kuluttaminen ymmärretään ja miten kuluttamiseen liittyviä moraalisia ongelmia pohditaan? Antropologi Daniel Miller väittää tutkimuksessaan *A Theory of Shopping* (1998), että arkisen kuluttamisen merkitysten ydin kietoutuu ensisijaisesti sosiaalisten suhteiden ylläpitoon ja rakentamiseen, ei niinkään hedonistiseen oman identiteetin rakentamiseen. Kaupasta ostetut ruoat ja tavarat ovatkin antajan ja vastaanottajan välillä merkityksiä välittäviä siltoja, joilla perhepiirissä osoitetaan huolenpitoa rakkautta.

Huolenpidon ja välittämisen etiikka

Käsitys siitä, että kuluttaja toimisi vastoin omaa etuaan, on vieras klassisen talusteorian rationaaliselle ja individualistiselle ihmiskäsitykselle (Dickinson & Carsky 2005). Sitä vastoin yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta korostavassa ihmiskäsityksessä altruismi ja toimiminen muiden hyväksi nähdään luontaisena osana ihmiselämää (Heller 1990). Huolenpidon ja välittämisen etiikan taustalla oleva ihmiskäsitys tulkitsee yksilön osana yhteisöään liittyneenä muihin ihmissuhteiden välityksellä. Sen mukaan jokainen elää ainutkertaista ja arvokasta elämäänsä yhteydessä lähimmäisiinsä, jolloin ihmiset ovat sekä riippuvaisia että vastuussa toinen toisistaan.

Huolenpidon etiikan jo klassikoksi muodostuneessa tutkimuksessa *In a Different Voice* (1982) Carol Gilligan muotoilee feministisestä näkökulmasta etiikan teorian ja lähestymistapaa, jossa lähtökohtia ovat välittäminen ja vastuu muista ihmisistä, läheisyys sekä empaattinen kyky asettua muiden ihmisten asemaan. Koska huolenpidon etiikan polttopisteessä ovat ihmiset ja heidän väliset suhteensa, kohdistuvat eettiset pohdinnatkin aina lopulta toiseen subjektiin, eivätkä esimerkiksi abstraktei-

hin asioihin kuten laadun parantamiseen tai voiton maksimointiin. Lisäksi huolenpidon etiikka painottaa konkreettista toimintaa universaalien sääntöjen ja periaatteiden muotoilun sijaan.

Kuluttajakin näyttäytyy eri valossa huolenpidon etiikan läpi tarkasteltuna. Millerin (1998) mukaan naiset, perheenäidit, ja puoliset toteuttavat välittämistään ja huolenpitoa läheisistään arkisilla ruokaostoksillaankin. Millerin mukaan naisten päämääränä on täyttää ostoskori läheisten tarpeita tyydyttävillä asioilla, kun taas miehet eivät yleensä näe itseään tässä roolissa ostoksilla käydessään.

Gilliganin huolenpidon etiikan kulmakivet

Carol Gilligan (1982) osoitti tutkimuksensa kritiikin käsitykselle, jonka mukaan naiset olisivat epäkypsempiä moraaliltaan kuin miehet. Hänen pääteesinsä mukaan naisten moraalilla puhuu eri kieltä ja on lähtökohtaisesti rakentunut toisin kuin oikeudenmukaisuuden, reiluuden ja universaaliuden periaatteille perustuva etiikka. Naisten eettinen ääni korostaa sääntöjen ja sopimusten sijaan olosuhteista ja ihmissuhteista kumpuavaa moraalista ajattelua, jossa eettisyyden lähteenä ovat huolenpito ja muista ihmisistä välittäminen. (Gilligan 1982; Burton & Dunn 1996) Huolenpito käsitteenä tarkoittaa empaattista ja toisten tarpeet tunnustavaa ymmärrystä sekä siihen liittyvää toimintaa hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja jatkuvuuden turvaamiseksi (Juujärvi 2003; Liedtka 1996).

Kun ihminen määrittellään huolenpidon etiikan mukaisesti suhteessa toisiin, nousee sopimuksia keskeisemmäksi vastuu ja vastuullisuus muita ihmisiä ja läheisiä kohtaan. Huolenpidon etiikka vie vastuullisuuden käsitteen perinteisiä etiikan teorioita syvemmälle huolenpidon ja välittämisen käsitteiden kautta. Meillä ei ole vain universaaleja velvollisuuksia muita koh-

taan, vaan olemme vastuussa ja vastuullisia toinen toistemme hyvinvoinnista. Huolenpidon kulmakiviä ovat ihmissuhteet, vastuullisuus toisista ja pyrkimys satuttaa muita mahdollisimman vähän. Lisäksi eettisten ongelmien kontekstuaalisuus – aika- ja paikkasidonaisuus – sekä suhteellisuus ja dialogi ovat avaimia huolenpidon etiikan mukaiselle ajattelulle.

Gilligan (1982) sanoo ihmissuhteiden vaalimisen tärkeyden nousevan käsityksestä, että ihmiset muodostavat sosiaalisia verkostoja, joiden kautta elävät ja ovat olemassa. Keskinäisen riippuvuuden tunnistaminen ja läheisten ihmissuhteiden vaaliminen on ihmisenä olemista. Siten myös eettinen ajattelu suuntautuu toisiin ihmisiin tarpeiden tunnistamisen ja aidon kohtaamisen muodossa. Huolenpidon etiikan mukaan olisi moraalitonta toimia ottamatta huomioon läheisiä ihmisiä, kuten perheenjäseniä tai ystäviä.

Moraalisiin ongelmiin ei ole olemassa ehdottoman oikeita vastauksia, vaan ratkaisut ovat aina sidoksissa vallitseviin olosuhteisiin. Siksi ajan, paikan ja tilanteen tuntemus ovat ensisijaisia etsittäessä moraalista tapaa toimia. Eettisiä valintoja ohjaa kuitenkin yksi yhteinen sitoumus. Se on pyrkimys aiheuttaa mahdollisimman vähän kärsimystä muille. Koska sitä ei voi maailmassa välttää, on tavoiteltava sellaista tapaa toimia, joka tuottaa tuskaa ja mielihahaa mahdollisimman vähän. Viimeinen huolenpidon etiikan peruskivi on dialogisuus, sillä rakentuuhan sen eettinen ajattelu toisen ihmisen syvälliselle ymmärtämiselle. Ainoastaan kuunteleminen ja aito kohtaaminen antavat mahdollisuuden empatialle ja tunteille, mitkä lienevät tärkeimpiä sosiaalista maailmaa koossa pitäviä asioita (Heller 1990).

Moraaliset kehitysvaiheet ja eettinen kuluttaminen

Gilliganin (1982) mukaan moraalinen ke-

hitys liikkuu kolmella tasolla, jotka eivät ole hierarkkisia tai toisiaan poissulkevia. Hänen käsityksessään moraaliset dilemmat syntyvät ristiriitaisista vastuista, joissa vastapoolleina näyttäytyvät yhtäältä itsekkyys ja toisaalta altruistinen vastuu toisista ihmisistä. Kehityksen ensimmäisellä tasolla korostuvat selviytyminen ja siinä moraaliset ongelmat peilautuvat aina suhteessa ihmiseen itseensä. Toinen taso kurottaa toiseen äärilaitaan, jossa ihminen pyrkii voimakkaasti liittymään muihin, toimimaan oikein muiden ihmisten hyväksi unohtaen omat tarpeensa. Kypsimmällä tasolla ihminen löytää tasapainon sisäisten tarpeidensa ja muiden ihmisten tarpeiden tyydyttämisen välillä. Gilligan kuvaa tätä vaihetta naisen oman äänen löytämisenä. Kehityskulku ei ole suoraviivaista, vaan moraalitason, tai pikemminkin perspektiivien vaihtuvat tilanteittain.

Millä tavalla huolenpidon etiikan eri perspektiivit esiintyvät sitten ruokakaupassa valintojaan pohtivalle kuluttajalle? Ensimmäisellä tasolla kuluttamiseen liittyvät moraaliset ongelmat perustellaan omilla tarpeilla ja pyrkimyksillä omaan mielihyvään, mikä ei Millerin (1998) mukaan ole ennakkokäsityksistä huolimatta lainkaan tavallista ruokaostosten yhteydessä. Hänen tutkimuksessaan läheistensä tarpeita herkin korvin kuulostelevat perheenäidit ja naiset osoittivat antamukSELLISTA omistautumista läheisilleen ruokaostosten muodossa. Siksi Miller päätyykin väittämään, että ostoksilla käymisessä ja shoppailussa on pohjimmiltaan kysymys rakkaudesta ja välittämisestä.

Altruistisen välittämisen merkityksessä eettinen kuluttaminen saattaa näyttäytyä kuluttajalle keinona toteuttaa humaaneja arvoja arkipäivässä sekä mahdollisuutena liittyä ja olla yhteydessä laajasti ihmisiin. Kuluttaja haluaa ulottaa huolenpitonsa koskemaan tuotantoketjun alkujuurilla olevia ihmisiä maantieteellisestä ja ajalli-

sesta välimatkasta huolimatta. (Pecoraro 2009). Kuitenkin Gilliganin (1982) mukaan ainoastaan toisten tarpeista nousevat eettiset valinnat johtavat itsensä uhraamiseen, mikä ei lopulta tuota kestäväää ratkaisua moraalisiin ongelmiin.

Eettisen kuluttamisen ideaali huolenpidon näkökulmasta ei ole pelkkä uhrautuminen muiden ihmisten hyväksi, vaan eräänlainen soviteltu keskietie muiden ja omien tarpeiden täyttämisen välillä. Kypsimmällä tasolla eettisyyden ensisijainen kategoria hyvä-paha syvenee sisäistyneeksi käsitykseksi arvomaailmojen monimutkaisuudesta. (Gilligan 1982; Heller 1990).

Millerin (1998) tutkimilla ostoskatujen kulkijoilla, velvollisuuksiaan mutta myös huolenpitoaan toteuttavilla naispuoleisilla kuluttajilla omien tarpeiden tyydyttäminen toteutui pienin itselle hankituin ”palkinnoin” ostosreissujen yhteydessä. Pienet suklaakonvehdit olivat ansaittua tunnustusta itselle työstä ja vaivannäöstä muiden tarpeiden täyttämisestä. Samalla ne voidaan tulkita huolenpidon etiikan näkökulmasta itsensä arvostamisena ja omien tarpeiden tunnistamisena.

Eettisiin valintoihin pyrkivä kuluttaja painiskelee supermarketin moniarvoisuuden ja ambivalenssin viidakossa, missä huolenpidon etiikka voi rohkaista häntä valitsemaan tilanteittain siten, että muiden tarpeet, jopa kaukaisten ihmisten, tulevat tyydytettyä ja oma ääni kuultua. Sillä tavalla eettinen kuluttaja voi huolenpidon etiikan mukaisesti edistää ihmisten välistä hyvinvointia, vaalia ihmissuhteita ja vähentää kärsimyksen määrää maailmassa.

Pohdinta

Huolenpidon etiikan kautta voidaan ymmärtää kuluttajien halua toteuttaa välittämistä ja huolenpitoa jokapäiväisessä elämässä ruokakaupassa asioitaessa. Tämä etiikka ei kuitenkaan tarjoa oikeita vastauksia kuluttajia vaivaaviin kysymyksiin

tuotteiden eettisyydestä eikä myöskään rakenna mallia kuluttajien mielipiteiden ja tekojen välisistä ristiriidoista. Huolenpidon perspektiivistä voidaan ymmärtää kuluttajien asemia vaihtelevien tilanteiden ja olosuhteiden armoilla, jolloin moraaliset pohdinnat ja päätökset saavat perustelunsa vallitsevasta kontekstista. Huolenpidon etiikan käsitystä voidaan syyttääkin relativistisuudesta, mutta toisaalta mahdollisuus ottaa huomioon erilaisia tilanteita on sen vahvuus verrattuna perinteisiin etiikan teorioihin (Gilligan 1982). Ruokakaupan arkiset valintatilanteet saavat harmaan eri sävyjä, kun pohdinnassa otetaan huomioon vastuullisuus muista, välittäminen, ihmissuhteet ja dialogisuus.

Eettinen kuluttaminen ja siihen liittyvä halu altruistiseen välittämiseen ei ole sidottu biologiseen sukupuoleen, vaan on yhteydessä kasvatukseen, jonka kautta työt ja pojat sosiaalistuvat naiseuden ja mieheyden kulttuuriin merkityksiin. Naisten kasvatuksessa korostuvat ihmissuhteet ja vastuu muista, ja siksi naisille on miehiä ominaisempaa kyky läheisiin ihmissuhteisiin ja syvälliseen empatiaan. Eettiseen kuluttamiseen liittyvät muutkin kulttuuriset kategoriat kuten shoppailu, välittäminen ja huolenpito ovat enemmän feminiinisyyteen kuin maskuliinisyyteen liitettyjä asioita tai ominaisuuksia (Juujärvi 2003; Miller 1998). Siksi sukupuolella voi olla merkitystä eettisen kuluttamisen ilmiön tutkimisessa ja ymmärtämisessä. Sukupuolisidonnainen näkökulma voi valottaa tai mahdollisesti avata uusia tulkinnan suuntia.

Yritysten olemassaolon edellytys on ihmisten tarpeisiin vastaaminen ja sen tähden heidän ymmärtämisensä on ensiarvoisen tärkeää. Huolenpidon etiikan näkökulmasta eettiset kuluttajat pyrkivät välittämään muista ihmisistä ja ylläpitämään tasapainoista suhdetta itsensä, läheistensä ja ympäröivän maailman välillä. Yri-

tykset ovatkin viimeaikoina panostaneet siihen, että kuluttajalla on ruokakaupassa mahdollisuus universaalin hyvinvoinnin edistämiseen, reiluun vaihdantaan ja välittämiseen myös kaukana asuvista ihmisistä. Jos vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskuntavastuun kantaminen nähdään jatkuvana prosessina ja dialogina, niin silloin yrityksillä voisi olla opittavaa asiakkailtaan ja kuluttajilta. Eettisen huolenpidon ja välittämisen periaatteiden sisäistäminen ja soveltaminen yrityksen toimintaan voisi luoda maaperän ihmisläheisemmälle ja työntekijöihin sitoutuneemmalle yrityskulttuurille, jossa etusijalle ei asetu yksilön etu, vaan jaettu etu hyvinvoinnin, vastuun ja hyvien ihmissuhteiden muodossa. Ihmisistä välittävä ja työntekijöiden välisiä suhteita vaaliva yrityskulttuuri voisi syventää entisestään yhteiskuntavastuun kantamista.

Lähteet

- Adams, C. A. & Zutchi, A. (2005) Corporate Disclosure and Auditing. Teoksessa Harrison Rob, Newholm Terry & Shaw Deirde (toim.) *The Ethical Consumer*. Wiltshire: Sage, 207-217.
- Berry, H. & McEachern, M (2005) Informing Ethical Consumers. Teoksessa Harrison Rob, Newholm Terry & Shaw Deirde (toim.) *The Ethical Consumer*. Wiltshire: Sage, 69-87.
- Burton, B. K. & Dunn, C. P. (1996) Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), ss. 133-147.
- Carrigan, M, Szmigin, I. & Wright, J. (2004) Shopping for better world? An interpretive study of the potential for ethical consumption within the older market. *Journal of Consumer Marketing* 21 (6), ss. 401-417.
- Dickinson, R. A. & Carsky, M. L. (2005) The Consumer as Economic Voter. Teoksessa Harrison Rob, Newholm Terry & Shaw Deirde (toim.) *The Ethical Consumer*. Wiltshire: Sage, 25-36.
- Dickson, M. A. (2005) Identifying and Profiling Apparel Label Users. Teoksessa Harrison Rob, Newholm Terry & Shaw Deirde (toim.) *The Ethical Consumer*. Wiltshire: Sage, 155-172.
- Gilligan, C. (1982) In a different voice. Psychological theory and women's development. Massachusetts: Harvard University.
- Heller, A. (1988/1990) *General Ethics*. Cornwall, Basil Blackwell Press.
- Juujärvi, S. (2003) The Ethic of Care and Its Development. A longitudinal Study Among Practical Nursing, Bachelor-Degree Social Work and Law Enforcement Students. *Social Psychological Studies* 8. Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Liedtka, J. M. (1996) Feminist morality and competitive reality a role for an ethic of care? *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), ss. 179-200.
- Litrell, M.A. & Dickson, M.A. (1999) *Social Responsibility in the Global Market: Fair Trade of Cultural Products*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Micheletti, M. (2003) *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism and Collective Action*. New York: Palgrave Macmillan.
- Miller, Daniel (1998) *Theory of Shopping*. Cornwall, Polity Press.
- Pecoraro, M. (2009) Eettisen kuluttamisen monet merkitykset. Kulutustutkimus. Nyt x/2009. Kulutustutkimuksen Seura Ry. Hyväksytty julkaistavaksi.
- Shaw, D. & Shiu, E. (2003) Ethics in Consumer Choice: a multivariate modelling approach. *European Journal of Marketing* 37 (10), ss. 1485-1489.
- Strong, C. (1996) Features contributing to the growth of ethical consumerism – a preliminary investigation. *Marketing Intelligence & Planning* 14 (5), ss.

5-13.

Wilska, Terhi-Anna (2008) Eettinen kuluttaminen tutkimuksen valossa. Esitelmä Kaupan päivillä 21.1.2008.

- FM, KTM Maria Grazia Pecoraro työskentelee markkinoinnin assistenttina Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa ja tutkii tekeillä olevassa väitöskirjassaan eettisen kuluttamisen merkityksiä sosiaaliskulttuurisesta näkökulmasta käsin. Sähköposti: maria.g.pecoraro@jyu.fi



■ Artikkelit

Sosialismin ajan kaksoismoraalista kohti eettisyyttä – Viron yritysten moraalit on kohentunut



MARI KOOSKORA

■ Tiivistelmä

Tässä artikkelissa kerrotaan väitöskirjatutkimuksesta (Kooskora, 2008), jonka kohteena oli yritysten moraalinen kehitys Virossa vuosina 1985–2005. Aihetta tarkasteltiin Reidenbachin ja Robinin (1991) esittämän kehitysmallin avulla huomioiden erityisesti taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ympäristö, jossa yritys toimii. Tulokset osoittivat, että yritysten moraalinen kehitys Virossa määrittyi viiteen historialliseen vaiheeseen: kaksoismoraalin vaihe – sosialistisen järjestelmän rapautuminen (1985–1990), eettisen tyhjiön vaihe – kova yrittäjäkapitalismi (1991–1994), välineellisuuden vaihe – taloudellinen nousukausi (1995–1999), laillisuuden vaihe – normien saavuttaminen (2000–2003) ja eettisen reagoinnin vaihe – EU yhdentymisen (2004–2005). Yritysten moraalinen kehitys edistyi Virossa tutkitun reilun kahdenkymmenen vuoden aikana. Toimintaympäristön ulkopuoliset tekijät olivat varsin määrävissä asemassa kehityksen edistäjinä, ja yritysten johto etupäässä hyödynsi niitä ja sopeutui niihin, eikä niinkään toiminut suunnannäyttäjänä.

Avainsanat: yritys, yritystoiminta, moraalit, moraalinen kehitys, yritysetiikka, Viro

Viron yhteiskunnan kehityssuuntia

Viro on läpikäynyt lyhyessä ajassa suuria poliittisia, taloudellisia ja sosiaalisia muutoksia (Heidmets, 2007). Maan irtaannuttua entisestä Neuvostoliitosta siitä on tullut Euroopan unionin jäsenmaa ja sotilasliitto Naton jäsen. Yhteiskunta on siirtynyt sosialistisesta järjestelmästä markkinatalouteen; yrityksissä on opeteltu ja otettu käyttöön moderneja länsimaisia johtamisoppeja; käsitys omistajuudesta on kokenut muutoksen; yritysten kilpailutilanne on koventunut.

Taloudellisesti Viro on menestynyt suhteellisen hyvin – lukuun ottamatta viime aikojen ankaraa taloudellista taantumaa. Maahan virtasi ennen lamaa ulkomaisia investointeja, kansantulo kasvoi ja taloudellinen ja poliittinen vapaus lisääntyi. Erityisesti taloudellinen kasvu ja voimakas yksityistäminen on nähty yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ratkaisuna köyhyyteen ja sosiaaliin ongelmiin (Masso, 2003).

Muutokset ovat kärjistäneet sosiaalisia eroja. Yhteiskunta on jakaantumassa ”voittajiin” ja ”häviäjiin”. Voittajia ovat tavanomaisimmin nuoret, hyvin koulutetut ja kunnianhimoiset kaupunkilaiset. Häviäjät koostuvat puolestaan etnisesti, iän ja psykososiaalisten ominaisuuksien suhteen melko heterogeenisesta ryhmästä, joka kokee mahdollisuuksiensa menneen. Tilanne on johtanut kritiikkiin, jonka kohteena on erityisesti voimakas yksityistäminen sekä kapea-alainen, yksinomaan taloutta painottava ajattelu ja toiminta. Yritysten toimintaa on syytetty lyhytjänteiseksi ja vain omistajien kovien voittojen tavoitteluun tähtääväksi. (Lauristin, 2004). Tässä tilanteessa on syytä kysyä, millaiseen moraalisiin yritysten toiminta Virossa perustuu. Entä millaista etiikkaa ja moraalialia yrityksissä pitäisi kehittää ja miten?

Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmä

Tutkimus oli luonteeltaan historiallinen tapaustutkimus (Stake, 1995), jossa virolaisten yritysten moraalista kehitystä tutkittiin vuosien 1985–2005 välillä. Aineisto kerättiin monipuolisesti, ja se koostui aikaisemmista tutkimustuloksista, yritysjohdajien teema- ja syvähaastatteluista sekä määrällisestä kyselystä (Kookora, 2008).

Aihetta tarkasteltiin Reidenbachin ja Robinin (1991) esittämän mallin avulla huomioiden erityisesti taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ympäristö, jossa yritys toimii. Reidenbach ja Robin esittävät viisi yrityksen moraalisen kehityksen vaihetta: amoraalinen, laillinen, responsiivinen, alkava eettisyys ja kehittynyt eettisyys. Malli lähtee ajatuksesta, jonka mukaan moraalisen kehityksen myötä yrityksen eettisyys ja taloudellinen tulokset ovat tasapainotettavissa.

Amoraalisessa vaiheessa yrityksen voiton maksimointi hinnalla millä hyvänsä ymmärretään tärkeimmäksi tavoitteeksi. Esimerkiksi lainsäädännön noudattamatta jättäminen hyväksytään, jos se edistää voiton tavoittelua. Aiempi tutkimus esittää, että tämän kaltainen toiminta on yritysten keskuudessa harvinaista (Lindfelt, 2002). Toisessa, laillisen kehityksen vaiheessa yritykset noudattavat lakia, mutta eivät ylitä sen vaatimuksia. Responsiivisessa vaiheessa yritys ylittää lain asettamat vaatimukset rakentamalla suhteita toimintaympäristöönsä ja kehittämällä vastuullisuutta omien hyötyjen toivossa.

Alkava eettisyys tarkoittaa, että yritys muodostaa ja ottaa käyttöön eettisiä artefakteja ja toimintoja, jotka eivät välttämättä ole sisäistyneet organisaatiokulttuuriin ja käytäntöihin. Esimerkkejä ovat eettisten koodistojen määrittäminen, eettisten valvojen nimittäminen ja arvojen kirjaaminen suunnitelmiin. Korkeimmassa ke-

hityksen vaiheessa yrityksen toiminta on eettistä: Yrityksellä on selvästi määritelty eettinen arvoperusta, jonka pohjalta toimitaan käytännössä. Reidenbach ja Robin (1991) kuitenkin huomauttavat, että tällaiset yritykset ovat todellisuudessa harvinaisia.

Yritysten moraalisen kehityksen päälinjat

Kaksoismoraalin vaihe – sosialistisen järjestelmän rapautuminen (1985–1990):

Tässä vaiheessa yritysten toimintaympäristöä väritti rapautuva sosialismi. Virallinen poliittinen ideologia arvoineen ja normeineen perustui sosialismiin. Organisaatiot olivat valtion omistuksessa. Yksityinen liiketoiminta, silloin kun sitä ilmeni, merkitsi tavallisimmin järjestelmän hyväksikäyttöä. Tämä oli mahdollista yleensä vain korkeassa asemassa oleville johtajille ja poliitikoille tavallisesti henkilökohtaisten hyötyjen tavoittelemiseksi. Ihmisten sosiaalisia suhteita väritti alhainen luottamus, ja korruptio oli tavallista. Yritysten moraalisen kehityksen tätä vaihetta voidaan nimittää kaksoismoraalin vaiheeksi, koska virallisesti organisaatioissa ja niiden johdossa noudatettiin sosialistista ideologiaa ja normeja, mutta käytännössä toimittiin usein niiden vastaisesti. Reidenbachin ja Robinin ja (1991) mallissa ei tunnusteta piirteitä kaksoismoraalin vaiheesta.

Organisaatioiden hallintotapa toimi siten, että valtio omisti organisaatiot, joita johtajat johtivat annettujen suunnitelmatalouden suuntaviivojen ja ohjeiden mukaan. Ihmisten kiinnostus oman yritystoiminnan perustamiseen ja sitä kautta taloudelliseen vaurastumiseen lisääntyi vaiheen aikana, mutta valtion omistamat organisaatiot olivat kuitenkin monopoliasemassa. Niiden toimintaa ja rakennetta värittivät muodollisuus, hierarkkisuus ja johtamisen autoritaarisuus. Työmoraalin taso oli tyypillisesti alhainen: esimerkiksi työ-

paikalta varastamista pidettiin normaalina, jopa arvostettavana.

Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuuta ei käsitteenä tai ilmiönä tunnettu, saattoivat joidenkin organisaatioiden johtajat erityisesti maaseudulla ja suurissa tuotantoyksiköissä olla johtajuudeltaan paternalistisesti suuntautuneita ja kohdentaa erityistä huolenpitoa työntekijöitä ja paikallista yhteisöä kohtaan, minkä voi tulkita jossain määrin eettiseksi johtajuudeksi. Organisaatioiden keskeisiä sidosryhmiä olivat ministeriöt, alueelliset viranomaiset ja suuret asiakkaat. Yritystoiminnan saati yritysetiikan opetusta ei ollut, vaan taloudellisen opetuksen painopiste oli suunnitelmatalouden opetuksessa. Näin ollen yhteiskunnassa vallitsi huomattava osaamisvaje markkinatalouden ja yksityisen yritystoiminnan johtamisen periaatteista ja pelisäännöistä.

Eettisen tyhjiön vaihe – kova yrittäjäkapitalismi (1991–1994):

Poliittisesti Viro itenäistyi vaiheen alussa ja alkoi rakentaa omaa markkinataloutteen perustuvaa talousjärjestelmää. Koska yritystoimintaa sääteleviä laillisia ohjeita ja yritystoiminnan eettisiä pelisääntöjä ja tapoja ei ollut muodostunut, vaihetta voi kutsua eettisen tyhjiön vaiheeksi, jota väritti käytännössä koko yhteiskunnan kuten myös alkavan yritystoiminnan kamppailu olemassaolosta. Yritykset ja niiden johtajat toimivat useimmiten omaksi edukseen kuten parhaaksi näkivät. Sopimusrikkomukset ja villit, jopa rikolliset, toimintatavat olivat tavallisia ilmiöitä. Lainsäädäntöä vasta kehitettiin, ja silloinen maan hallitus valitsi linjaksi hyvin vähäiset rajoitukset ja säännöt yritystoiminnan harjoittamiselle. Vaiheelle oli tyypillistä kovan yrittäjäkapitalismin aloittaminen ja rakentaminen.

Yrityksen hallintotavan näkökulmasta voidaan sanoa, että yritysten hallinnollisia käytäntöjä leimasivat voimakkaasti säily-

minen ja selviytyminen: hallintotapaa voi luonnehtia tilannekohtaiseksi, eikä säännöstöjä juuri ollut. Yritysten suhde toimintaympäristöön oli jatkuvaa reagointia uusiin tilanteisiin, joissa yritysten perustajat ja johtajat keskittyivät henkilökohtaisiin etuihin ja mahdollisuuksiin rikastua. Yritysten organisaatorakenteet olivat hierarkkisia ja johtaminen autoritaarista entisen sosialistisen tavan mukaisesti.

Vaikka käsitettä ei tunnuttakaan, yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmasta voidaan sanoa, että erityisesti omistajia ja johtoa henkilökohtaisesti hyödyttävät taloudelliset vastuut otettiin huomioon. Sen sijaan ympäristö- ja sosiaalisen vastuun ulottuvuudet laiminlyötiin, jopa kiellettiin. Omasta edusta huolehtiminen oli ensisijaista, minkä lisäksi rahoittajien ja ulkomaisten sijoittajien intresseistä oltiin kiinnostuneita. Muihin sidosryhmiin kiinnitettiin varsin vähän huomiota.

Johtajuutta oli kahta päätyyppiä: entisistä valtionyhtiöistä tulleet vanhemmat autoritaariset ja asemavaltaan tukeutuvat johtajat sekä vasta-aloittaneet, nuoret ja kaikin tavoin uusia mahdollisuuksia etsivät johtajat. Johtajuus perustui yleisesti lyhyeen tähtäimeen, joten pitemmän tähtäimen eettistä johtajuutta ei ilmennyt. Ihmisiä palkattiin ja erotettiin nopealla tahdilla sekä hyödynnettiin tarvittavan ajan mahdollisimman täysimääräisesti. Yritysetiikka ei ollut edes puheenaihe, eikä aihetta opetettu korkeakouluissa, vaikka sinällään liiketaloustieteellinen opetus oli aloitettu.

Eettisen tyhjiön vaihe on tulkittavissa reaktioksi yhteiskunnan erittäin nopeasti muuttuneeseen poliittiseen ja taloudelliseen tilanteeseen, jossa Neuvostoliiton aikaiset normit purkautuivat, eikä uutta lailista ja/tai eettistä normistoa ollut ehtinyt syntyä tilalle. Riskit ja mahdollisuudet yritystoiminnassa olivat suuret. Normien vähäisyyden ja niiden yleisen aliarvioinnin vuoksi syntyi tilaa eettisesti kyseenalaiselle

yritystoiminnalle. Toisaalta ihmiset olivat valmiita uhrautumaan ja työskentelemään kovasti taloudellisesti paremman tulevaisuuden eteen. Omia yrityksiä perustettiin, niissä tehtiin pitkiä työpäiviä, ja yrittäjät perheineen sitoutuvat yrityksen toiminnan edistämiseen.

Kuten edellistä kaksoismoraalin vaihetta, tätäkään vaihetta ei voi tunnistaa Reidenbachin ja Robinin (1991) mallissa. Yhtymäkohtia on kuitenkin löydettävissä mallin taustalla olevan Kohlbergin (1968, 1984) ihmisen moraalista kehitystä koskevaan teoriaan, erityisesti esikonventionaaliseen kehitysvaiheeseen. Siinä ihminen katsoo asioita vain omasta välittömästä näkökulmastaan, ja oikean ja väärän arviointi perustuu henkilökohtaisten palkkioiden saantiin ja rangaistusten välttämiseen.

Välineellisuuden vaihe – taloudellinen nousukausi (1995–1999): Vuoteen 1995 mennessä markkinatalous ja yksityinen yritystoiminta olivat vakiinnuttaneet asemansa. Yritystoiminta kasvoi ja alkoi menestyä, joten taloudellinen muutos nousukauden muodossa oli käsillä. Vaiheessa on selvästi piirteitä Reidenbachin ja Robinin (1991) mallin amoraalisesta tasosta, jota leimaa yrityksen oman edun ja omistajien henkilökohtaisen edun maksimointi. Vaihetta voi nimittää välineelliseksi, koska virolaisessa liike-elämässä toimijoiden suhteita leimasi kapea hyödyntävyys: suhteet, kontaktit ja toiminta nähtiin välineenä saavuttaa hyötyä itselle ja yritykselle. Välineellisen vaiheen pääero suhteessa edelliseen eettisen tyhjiön vaiheeseen oli, että vaikka yritysten johto ja omistajat pyrkivät tietoisesti välttämään lakeja ja säännöksiä, välineellisessä vaiheessa niitä oli jo säädetty. Eettisen tyhjiön vaiheessa normistoa ei juuri ollut.

Yrityksen tavoitteeksi ymmärrettiin voitton maksimointi lyhyellä tähtäimellä, tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen

sekä osakkeen arvon kasvattaminen. Suuret riskit ja mahdollisuudet leimasivat yritysten toimintaa. Vaikka lainsäädäntöä oli kehitetty, lakien noudattamatta jättäminen oli tavallista. Verojen maksamatta jättäminen, pimeät palkat ja ala-arvoiset työskentelyolosuhteet olivat tavallisia. Voiton tavoittelussa käytettiin usein keinoja, joiden oikeellisuutta ja laillisuutta ei juuri pohdittu tai arvioitu.

Yrityksen hallintotavan näkökulmasta voi sanoa, että hallintomallit olivat monin tavoin puutteelliset, mutta niiden rakenteita ja säännöstöä kehitettiin. Vaikka käsitettä ei juuri tunnettu, yhteiskuntavastuu painottui taloudelliseen ulottuvuuteen tulkittuna kapeasti yrityksen välittömänä lyhytaikaisena etuna. Tärkeimmiksi sidosryhmiksi nähtiin omistajat, sijoittajat ja yritysten hallitusten jäsenet. Henkilöstö nähtiin yleisesti vain välineen roolissa voittoa tavoiteltaessa, ja ihmiset työskentelivät usein ilman oikeuksia epäterveellisissä, jopa vaarallisissa olosuhteissa. Johtajuus oli edelleen autoritaarista ja asemaaltaan perustuvaa.

Yritystoiminta ja etiikka ymmärrettiin erillisinä alueina, jotka eivät liittyneet toisiinsa. Vaikka yritysetiikan ymmärryksessä oli puutteita, liiketaloustieteellisessä koulutuksessa alkoi viritä kiinnostusta yritys- ja johtamisetiikan opetukseen. Aihetta ei silti pidetty aina vakavasti otettavana opetuksen kohteena.

Laillisuuden vaihe – normien saavuttaminen (2000–2003): Tässä vaiheessa yritystoimintaa koskeva lainsäädäntö oli jo kehittynyt ja sen noudattaminen alkoi olla tavallista. Viro liittyi Euroopan unionin ja Naton jäseneksi, minkä voi nähdä yhtenä keskeisenä syynä siihen, että lakien ja sovitujen pelisääntöjen noudattamista alettiin pitää tärkeänä. Yrityksissä ymmärrettiin, että kansainvälisesti toimittaessa sopimuksenmukainen luotettava ja ennus-

tettava toiminta olivat liiketoimintamahdollisuuksien, uskottavuuden ja maineen kannalta keskeisiä. Vaihe on rinnastettavissa Reidenbachin ja Robinin (1991) mallin lailliseen tasoon, jossa etiikka ymmärretään samaksi asiaksi kuin laki ja sen noudattaminen.

Yritykset pyrkivät voiton maksimointiin mutta pääosin lain puitteissa. Esimerkiksi verojen maksatta jättämistä ei pidetty enää viisaana, joskin käteiset maksut ilman kuitteja olivat edelleen melko tavallisia käytäntöjä joillakin toimialoilla, kuten raskaassa teollisuudessa ja rakennustoiminnassa. Yrityksen hallintotavoissa pyrittiin noudattamaan säädettyjä lakeja ja määräyksiä.

Yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi tulkittiin verojen maksaminen ja hyödykkeiden tuottaminen lain minimimääräyksiin mukaan. Yrityksen taloudellinen ja laillinen vastuu nähtiin tärkeimmiksi vastuiksi. Ympäristövastuuta ja laajempaa ymmärrystä yrityksestä yhteiskunnallisena toimijana ei huomioitu muuten kuin lakien noudattamisen näkökulmasta.

Eettisen johtajuuden kannalta on todettavissa, että yritysten johtajat toimivat pääsääntöisesti lain mukaan, mutta noudattivat pikemminkin kuuliaisuuteen ja tottelevaisuuteen perustuvaa kuin ihmisten omaaloitteisuuteen ja motivointiin perustuvaa johtamista. Ylemmillä hierarkiatasoilla olevat johtajat käyttivät kuitenkin edelleen usein valta-asemaansa hyväksi saavuttaakseen itselle hyötyjä ja etuja. Johtaminen oli myös melko autoritaarista, kuten myös aiemmissa vaiheissa. Normien näkökulmasta liiketoiminnan opetus korkeakouluissa keskittyi pitkälti lainsäädännöllisiin velvoitteisiin, mutta yrityksen yhteiskuntavastuun ja eettisen johtajuuden opetusta kuitenkin kehitettiin, vaikka opettajilta puuttui usein syvempää tietoa aiheista.

Eettisen reagoinnin vaihe – EU yhdyntymisen (2004–2005): Viron yhdyntymisen Euroopan unioniin edistyi. Erityisesti poliittisesti ja taloudellisesti yhteiskunnan tila alkoi vakiintua. Yritysten johto alkoi oivaltaa, että liiketoimintaa pitää tarkastella myös pitemmällä tähtäimellä, koska lyhyen tähtäimen voiton maksimointi ja lakien noudattaminen ei yksinään riitä menestykseen.

Kansainvälistymisen paineiden ja kansainvälisen yritystoiminnan kautta yritysetiikka ja yhteiskuntavastuu alkoivat kiinnostaa Virossa. Ne tosin nähtiin pääosin vain voitontavoittelun ja hyvän julkisen imagon mahdollistajina. Lisäksi yhteiskuntavastuu tulkittiin keinoksi korjata yritysten ongelmia reagoivasti eikä ennakoivasti. Yrityksissä haluttiin kuitenkin toimia kansainvälisten esimerkkien ja mallien mukaan. Vaihe on liitettävissä Reidenbachin ja Robinin (1991) mallissa yrityksen moraalisen kehityksen responsiiviseen tasoon: yritys pyrkii vastaamaan ulkoisen ympäristön muutoksiin ja paineisiin.

Hallintotavan näkökulmasta voidaan sanoa, että lain noudattamisen ohella haluttiin lisätä toimijoiden välistä luottamusta. Yrityksissä alettiin kiinnostua yleisemmin velvollisuuksista omalla toimialalla ja lähiyhteisön piirissä. Johtaminen pitemmän suunnittelujänteen kautta yleistyi, kuten myös oman toiminnan vertailu ja siitä oppiminen muiden, erityisesti kansainvälisten, yritysten kanssa. Organisaatorakenteet madaltuivat ja voimakas vertikaalisten suhteiden korostaminen alkoi hälventyä. Asiakkaat ja suuri yleisö alettiin nähdä tärkeinä sidosryhminä, joiden tarpeisiin ja odotuksiin oli syytä kiinnittää huomiota erityisesti imagosyistä. Yritykset olivat aiempaa sensitiivisempiä yhteiskunnan vaatimuksille, vaikkakin niiden toimintatapoja leimasi reaktiivisuus.

Yritykset pyrkivät myös pikkuhiljaa har-

joittamaan sosiaalisia velvoitteita, kuten PR-toimia, sponsorointia ja hyväntekeväisyyttä paremman julkisen maineen ja menestyksen toivossa. Myös eettisen johtajuuden merkkejä oli nähtävissä siten, että johto alkoi tunnistaa moraalisen johtamisen tarpeen ja ymmärtää vähitellen moraalisen käyttäytymisen arvon myös taloudelliselta kannalta. Monet hyvin koulutetut ja kokeneet huippujohtajat kehittivät hyviä ihmisten johtamisen ja viestinnän taitoja. He olivat tulevaisuuteen suuntautuneita ja halukkaita yhteistoimintaan.

Vaikka johtaminen oli edelleen pääosin reagoivaa, organisaatioviestintä tuli avoimemmaksi, ja henkilöstön merkitys alettiin tunnistaa paremmin yhteistoiminnan mutta ei juurikaan osaamisen ja motivaation kehittämisen kannalta. Yritysetiikan opetusta edistettiin liiketaloudellisessa koulutuksessa, mutta kuitenkin pääosin yhteiskuntavastuuarportoinnin ja mittamisen näkökulmista. Tämä heijastelee yleisemminkin vaiheelle tyypillistä orientaatiota yritysetiikkaan välineenä hyvän maineen ja voiton tavoittelussa. Aikaisempiin vaiheisiin nähden moraalisen kehityksen taso oli kuitenkin noussut ja aiheesta keskustelun tarpeellisuus tunnustettiin.

Päätelmät ja keskustelu

Väitöstutkimus osoittaa, että virolaisen yritystoiminnan moraalinen kehitys kulki kaksoismoraalin vaiheesta välineellisen ja laillisen vaiheen kautta eettisen reagoinnin vaiheeseen vuosina 1985–2005. Tutkimuksessa ei tullut esille yrityksen moraalisen kehityksen korkeampia tasoja, kuten alkavaa tai kehittyntä eettisyyttä, jotka Reidenbach ja Robin (1991) esittävät työn viitekehityksenä käytetyssä mallissa. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että yritysten moraalinen kehitys edistyi Virossa tutkitun reilun kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuoteen 2005 mennessä saavutettiin moraalisen kehityk-

sen taso, jossa yritysetiikka ja -moraali ymmärrettiin reagoitina yrityksen toimintaympäristön vaatimuksiin ja odotuksiin.

Toimintaympäristön poliittiset ja taloudelliset tekijät olivat pääroolissa vaikuttamassa Viron yritysten moraalisen kehitykseen. Lakien ja poliittisen järjestelmän kehitys loi raameja lailliselle normistolle, jonka mukaan alettiin myös vähitellen toimia tutkittuna aikana. Taloudellinen kasvu sekä kansainvälinen poliittinen ja taloudellinen yhteistyö olivat myös keskeisessä asemassa vaikuttamassa moraaliseen kehitykseen. Erityisesti korkeamman moraalisen tason mahdollistama hyvä maine, uskottavuus ja kyky toimia luotettavasti kansainvälisillä areenoilla nähtiin tärkeiksi tavoitteiksi liiketoiminnan edistämisessä Virossa tutkimuksen päätöshetkellä vuonna 2005.

Tutkimus osoitti, että yrityksen ulkoisen toimintaympäristön rooli oli varsin keskeinen kehitysprosessissa Virossa. Yrityksen sisäisten tekijöiden kuten ylimmän johdon aktiivinen ja oma-aloitteinen rooli eettisen organisaatiokulttuurin muovaajana ei korostunut. Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että ulkoisen toimintaympäristön, kuten poliittisen ja taloudellisen ympäristön rooli tässä tutkimuksessa, saattaa olla huomattavasti merkittävämpi yrityksen moraalisisessa kehityksessä kuin aiemmissa tutkimuksissa ja hyödynnetyssä Reidenbachin ja Robinin (1991) mallissa on esitetty. Tutkimuksessa ulkopuoliset tekijät olivat varsin määrävässä asemassa, ja yritysten johto etupäässä hyödynsi niitä ja sopeutui niihin, eikä niinkään toiminut kehityksen suunnannäyttäjänä.

Käytännön liike-elämän kannalta tulokset osoittivat, että työntekijät yritysten moraaliseen kehitykseen Virossa ovat tulleet pääosin yritysten ulkoisesta poliittisesta ja taloudellisesta ympäristöstä. Koska vaikutus on ollut ainakin tähän asti ulkoisiin tekijöihin perustuvaa, on toden-

näköisestä, että sama suunta saattaa jatkua edelleen. Tällöin enemmän huomiota olisi kiinnitettävä poliittisten ja taloudellisten seikkojen ohella myös ympäristön sosiaalisiin tekijöihin, joiden rooli ei tässä tutkimuksessa näyttänyt keskeiseltä. Eettiin arvoihin kasvaminen ja luottamuksen edistäminen yhteiskunnassa ovat esimerkkejä näistä asioista. Tässä suhteessa haasteita riittää Virossa edelleen.

Pitemmällä tähtäimellä katsottuna voidaan arvioida, että erityisesti liiketaloudellisen koulutuksen merkitys yritysten moraalisen kehityksen taustalla on tärkeää. Tulevaisuuden liike-elämän päätöksentekijät saavat koulutuksen tänään, joten se, millaisia arvoja ja käytäntöjä koulutus viestittää hyväksyttävänä ja oikeina, on vaikuttamassa tulevaisuuden yritystoimintaan. Tutkimus toi esille, että yritysetiikan opetus on Virossa vasta alkutekijöissä. Sen vuoksi näyttää ilmeiseltä, että aiheen opetuksen laajuutta ja syvyyttä on tarpeellista kehittää, jotta yritysten moraalinen kehitys nousee korkeammalle tasolle tulevaisuudessa. Lisäksi median rooli yritysetiikan edistämisessä on tärkeä, sillä se on nykyään merkittävä mielipiteenmuokkaaja ja vaikuttaja. Yleisesti ottaen median kiinnostus aiheeseen vaikuttaa Virossa melko laimealta, joskin viime aikoina on virinnyt lisääntyvää kiinnostusta.

Lopuksi voi todeta, että nykykuuinen markkinatalouteen nojautuva virolainen yhteiskunta ja sen yritys-elämä ovat vielä suhteellisen uusia asioita. Yritysetiikka ja yritysten moraalisen kehityksen askeleita vielä opetellaan. Tutkimus kuitenkin osoitti, että suunta on ollut myönteinen. Saman suunnan voi toivoa jatkuvan tulevaisuudessa.

Lähteet

Heidmets, M. (2007) Where is Estonia?

Teoksessa Heidmets, M. (toim.) Estonian Human

- Development Report 2006. Eesti Ekspressi Kirjastuse AS.
- Kohlberg, L. (1984) Psychology of Moral Development. New York, NY, Harper-Collins.
- Kohlberg, L. (1968) Early Education: a cognitive-developmental view. *Child Development*, 39 (4), ss. 1013-1063.
- Kooskora, M. (2008) Understanding Corporate Moral Development in the Context of Rapid and Radical Changes – the Case of Estonia. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 65. Akateeminen väitöskirja.
- Lauristin, M. (2004) Eesti elavik 21.sajandi algul. Ülevaade uurimuse Mina. Maailm. Meedia tulemustest, Tartu, ss. 251–288.
- Lindfelt, L-L. (2002) Corporate social responsibility in the new global economy. Uppsala University. Department of Business Studies.
- Masso, A. (2003) Eesti siirdekultuur läbi identiteetide prisma. (Estonian Transition Culture through Identity Prism) *Estonian Social Science Online*. http://www.sotsioloogia.ee/vana/esso3/15/anu_masso.htm.
- Reidenbach, R. & Robin, D. (1991) A Connectional Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics* 10, ss. 273-284.
- Stake, R.E. (1995) The art of case study research. Thousand Oaks, Sage.

• KTT Mari Kooskora on opettaja Estonian Business Schoolissa Tallinnassa, missä hän myös johtaa yritys-etiikkakeskusta. Mari Kooskora on väitellyt Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa vuonna 2008. Hän tutkimusalueitaan ovat yritysvastuu ja eettinen johtajuus. Sähköposti: mari.kooskora@ebs.ee

■ Artikkelit

Business coachingista pintaa syvemmältä



RIA PARPPEI

■ Tiivistelmä

Business coaching on nopeasti kasvava valmennusmuoto kotimaisessa liike-elämässä. Sitä tarjoaa tänä päivänä yhä useampi taho; moni sen tarkemmin valmennusmuotoon syventymättä tai siihen kouluttautumatta. Oikein toteutettuna business coaching on systemaattinen valmennusmuoto, joka kehittää valmennettavan itsesääteilyä ja tehostaa sen myötä tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Hyvinkin syvällisenä ja henkilökohtaisena valmennusmuotona business coaching nostaa esille kysymyksiä liittyen itse prosessiin sekä valmentajien ammattitaitoon ja -etiikkaan. Tänä päivänä ostava asiakas on näissä asioissa paljon vartijana. Tällöin on hyvä tiedostaa millaisia peruslaatukriteereitä coachingin tarjoajalta voi edellyttää. Tässä artikkelissa tarkastellaan business coachingia muutamien keskeisten teemojen osalta ja tarjotaan näkökulmia business coachingin määrittelyyn, vaikutusmekanismiin ja yleisimpiin eettisiin kysymyksiin. Artikkelin sisältö perustuu kirjoittajan kokemuksiin valmentajana – coachina – toimimisesta sekä joulukuussa 2008 julkaistuun kirjoittajan väitöskirjaan ”Business coaching itsesääteilyn kehityksinterventiona”.

Avainsanat: Business coaching, itsesääteily, ICF, ICF-sertifiointi, ICF eettinen koodisto

Johdanto

Business coachingin lisääntyvä kysyntä on tehnyt siitä hyvin houkuttelevan liiketoimintamuodon erilaisten toimijoiden joukossa, mikä on johtanut siihen, että yhä useamman alalla toimivan henkilön käyntikortissa lukee ammattinimikkeenä coach mahdollisine etuliitteineen. Coachingin sisällön ja vaikutusmekanismien syvällisempi ymmärtäminen on kuitenkin vielä melko suppeaa, vai pitäisikö mieluummin sanoa turhankin laajaa, sillä kokemukseni mukaan moni coachingia tarjoava taho itse asiassa tarjoaa konsultointia, koulutusta, mentorointia, työnohjausta tai näiden yhdistelmiä. Jos coachingia ostava tahokaan ei tarkasti ottaen tunne menetelmän toimintamallia, se ostaa juuri sitä, mitä sille coachingina myydään. Tämä puolestaan vääristää käsityksiä coachingista valmennusmuotona, eikä välttämättä vastaa niihin tarpeisiin, joihin asiakas on palvelua hankkinut.

Melko uutena toimintamuotona business coaching on nostanut esille monia pohdinnan arvoisia kysymyksiä alkaen siitä, mitä coachingiksi voidaan yleensä ottaen määrittellä, mitkä ovat sen vaikutusmekanismit ja millaisia eettisiä haasteita se on tuonut tullessaan. Kirjoituksessani käsitteleen näitä teemoja.

Minulta on usein kysytty suomenkielistä termiä business coachingille. Tavallisesti on ehdotettu sen suomentamista valmennukseksi. Valmennus käsitetään kuitenkin yleisesti laajemmaksi sateenvarjokäsitteeksi erilaisille henkilökohtaisille valmennusmuodoille, joihin sisältyy niin urheiluvallmennusta kuin mentorointia. Itse kannatan coaching-termin käyttöä siksi, että se sisältää kansainvälisestikin rajatun sisällöllisen määrittelyn, mikä erottaa coachingin toimintatapana muista lähimenetelmistä. Termiä käytetään englanninkielisenä myös esimerkiksi ranskan, saksan sekä

korean kielissä. Lisäksi termi alkaa vakiintua myös sitä käsittelevässä suomenkielisessä akateemisessa kirjoittelussa.

Business coaching pähkinäkuoressa

Coachingille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Grant (2005) on määritellyt coachingin ratkaisusuuntautuneeksi, tulosorientoituneeksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista. Myös muita määritelmiä löytyy, ja vaikka määritelmät eivät ole täysin yhteneväisiä, niissä kaikissa korostetaan coachingin tarkoitusta valmennettavana olevan henkilön tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi sekä hänen oppimisensa ja kehittymisensä edistämiseksi. Itse olen määritellyt business coachingin olevan liiketoiminnan ja työelämän yhteydessä toteutettava yksilöllinen valmennusmuoto, jolla nopeutetaan ja tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä (Parppei 2008).

Business coachingissa on kyse vuorovaikutussuhteesta, joka voi saada useita muotoja riippuen valmennettavan tarpeista ja tilanteesta. Ammatillisen coaching-prosessin sisältö on perusteiltaan yhtenäinen ja se toteutuu systemaattisesti ja iteratiivisesti. Coaching-vuorovaikutus muodostuu kahdesta ulottuvuudesta a) rakenteesta, joka pitää huolen suorituksen ylläpidosta ja tavoitteen saavuttamisesta sekä b) dialogista, joka tukee valmennettavan kehittymistä. Valmentajan tehtävänä on johtaa prosessia niin, että tavoitteen saavuttaminen ja henkilökohtainen kehittyminen ovat yhtäaikaista ja tehokkaita prosesseja. (Parppei 2006; 2008.)

Business coaching itsesäätelyn kehittäjänä

Business coaching kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn. Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun sekä tunteiden tietoista hallintaa oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi. Lähtökohtaisesti coachingin pääpainopiste ei ole jonkun tiedon tai käytännön taidon oppimisessa, vaan näiden oppimisen tueksi ja tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi tarvittavien taitojen – luovan ajattelun, toiminnan aloittamisen ja ylläpidon sekä tunnetaitojen – kehittämisessä. Monipuolinen itsesäätelykyky luo perustan valmennettavan tehokkaalle tavoitteen saavuttamiselle.

Itsesäätely muodostuu kolmesta osa-alueesta: toiminnan (konatiivisuus), ajattelun (kognitiivisuus) sekä tunteiden (affektiivisuus) alueista. Itsesäätelykyky perustuu tahdonalaiseen kontrolliin. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että itsesäätely on tietoisesti opittavissa ja sen oppimista voidaan tehostaa sopivalla interventiolla. Väitöskirjani tutkimustulokset osoittivat business coachingin olevan sopiva interventio tavoitteellisen toiminnan, ajattelun sekä tunnetaitojen kehittämiseen.

Itsesäätelyn toiminnan alue ja siihen sisältyvät motivaatio ja volitio (toiminnan ylläpidon prosessit ja rakenteet) muodostavat perustan ihmisen tavoitteelliselle toiminnalle. Volitio on käsitteellistetty joskus myös ”tahdoksi”. Itse vältän tahto-termin käyttöä, sillä tahdolla on usein konnotaatio synnynnäisestä ominaisuudesta, jota henkilöllä joko on tai ei ole. Volitiolla tarkoitetaan kuitenkin nimenomaan opittavissa ja kehitettävissä olevaa itsesäätelytaitoa. Itsesäätelyn näkökulmasta motivaatio käsittää henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvän valinnan ja päätöksenteon. Toisin sanoen motivaatio mahdollistaa toimintaan ryhtymisen, mutta ei vielä takaa toiminnan tehokasta jatkumista tavoit-

teen saavuttamiseen asti. Volitioon taas sisältyy yksilöllisiä rakenteita ja prosesseja, joiden avulla toimintaa voidaan tietoisesti pitää yllä, kunnes tavoite on saavutettu. Toisiinsa kietoutuneesta luonteesta riippumatta motivaation ja volition erottaminen toisistaan on välttämätöntä, sillä esimerkiksi hyvinkin motivoituneet, tavoitteellisesti suuntautuneet työntekijät kohtavat ongelmia tavoitteensa saavuttamisessa. Tämä johtuu motivaatio- ja volitiotoinintoja hallitsevista erilaisista periaatteista ja käytännöistä. Näin ollen voimakas keskittyminen työntekijöiden motivointiin saa onnistuessaan henkilöstön ryhtymään toimeen, mutta ei varmista tavoitteen saavuttamista. (Snow, 1996; Ruohotie, 1998.)

Motivaation ja volition tukeminen konkreettisesti coaching-vuorovaikutuksen systemaattisessa rakenteessa, joka siis pitää huolen toiminnan loppuun saattamisesta. Motivaatiovaiheessa valmennettavat asettavat itse henkilökohtaiset tavoitteensa ja coachin tukemana analysoivat nykytilaansa sekä punnitsevat erilaisia toimintavaihtoehtoja. Tehtyään päätöksensä konkreettiseen toimintaan ryhtymisestä valmennettavan motivaatiotila päättyy ja valmentaja siirtyy tukemaan volitiota, toiminnan ylläpitoa. Volitiiostrategiat ulottuvat sekä valmennettavan itsen että ympäristön kontrollointiin. Tällaisten volitiiostrategioiden tietoinen käyttö auttaa työntekijöitä pysymään toimintasuunnitelmiaan ja varmistaa tavoitteen saavuttamisen. Tärkeimpinä yksittäisinä volitioon sisältyvinä prosesseina valmennettavat ja valmentajat toivat väitöskirjassani esille olennaiseen keskittymisen sekä ajankäytön hallinnan.

Tehokas itsesäätely perustuu yksilön kognitiivisten resurssien tietoiseen käyttöön. Ihminen harvoin käyttää tietoaan ja taitojaan automaattisesti hyväkseen riittävällä tavalla. Ero onkin sen välillä mitä ihminen osaa ja voi tehdä ja mitä hän todella tekee (Ruohotie, 1998). Coachingin

avulla valmennettavassa herätetään tietoisuus asetettuun tavoitteeseen ja käsiteltävään teemaan nivoutuvista tekijöistä. Valmennettavan tietoisuuden herätystä häntä tuetaan itsetarkkailuun coachingin keskiössä olevan toiminnan, tunteiden tai esimerkiksi uskomusten suhteen. Valmentaja tukee valmennettavaa kriittiseen pohdintaan itsetarkkailun tuloksista.

Postmoderni tutkimusote lähtee siitä, että ihminen pystyy kontrolloimaan, säätämään ja muokkaamaan tunteitaan. Tunteet liittyvät mitä suurimmassa määrin omaan tulkintaamme tapahtumista. Siksi coachingissa pyritään hakemaan erilaisia tulkintoja niille tilanteille, joissa valmennettava kokee kanssaihminen tunnereaktiot problemaattisina. Lisäksi pyritään purkamaan auki valmennettavan tiettyihin tilanteisiin liittämiä omia tunnereaktioita. Tutkimuksessani merkittävimpänä tunnetyöskentelyn alueena nousi esille valmennettavan vastuunotto omista tunteistaan. Sekä valmennettavat että valmentajat kokivat oleellisena sen, että valmennettava tiedostaa omat mahdollisuutensa tunteidensa säätelyyn eikä pitäydy näkemyksessä, jossa tunteiden syntyyn vaikuttavat vain ulkoiset, oman vaikutusvallan ulottumattomissa olevat tekijät. Itsesäätelyn näkökulmasta tunteiden merkitys oli keskeinen myös tavoitteen valinnassa, siihen sitoutumisessa ja tavoitteen toteuttamiseen tähtäävässä toiminnassa.

Uskomukset ovat itsesäätelyn ja sen kehittämisen kannalta merkittävässä ja kokonaisvaltaisessa roolissa. Ne vaikuttavat jokaisella ihmisen itsesäätelyn osa-alueella. Itsesäätelyn kehittämisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää uskomusten vaikutus ihmisen toimintaan sekä käsittää niiden pysyvyyden tai muutosalttiuden lähtökohdat. Coachingissa tärkeänä tarkastelukohteena ovat erilaiset tehokkuususkomukset ja omaa toimintaa rajoittavat uskomukset. Valmentajan tehtävänä on herättää tie-

toisuus omaa toimintaa rajoittavista uskomuksista ja ohjata valmennettava ottamaan vastuuta siitä, miten hän voisi kyseisessä tilanteessa ottaa ohjat omiin käsiin suorituksensa kehittämiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi.

Itsesäätelyn ajattelua, tunnetaitoja ja uskomuksia kehittävä ulottuvuus kumpuaa coaching-vuorovaikutuksen dialogista. Dialogi ilmentää coachin ammattitaitoa muun muassa siinä, kuinka hyvin hän pystyy kysymyksillään herättämään valmennettavan tietoisuuden tai kuuntelullaan vastaanottamaan hiljaisetkin signaalit. Valmennettavan tilanne ja tarve määräävät dialogin suunnan ja lähtökohdat. Mitä laajempi teoreettinen ymmärrys ja käytännön osaaminen valmentajalla on erityyppisistä kehittymiseen ja tavoitteelliseen toimintaan liittyvistä lähestymistavoista, sitä tehokkaammin hän pystyy tukemaan erilaisia valmennettavia heidän yksilöllisissä coaching-prosesseissaan. Näin coaching-vuorovaikutuksen dialogi ja rakenne muodostavat pohjan valmennettavan itsesäätelyä kehittäväälle ja tulokselliselle coaching-prosessille.

Eettiset kysymykset

Onnistunut coaching-suhde on luottamuksellinen ja avoin. Kuten edellä kirjoitetusta ilmenee valmentajalla voi olla suuri vaikutus ihmisen työ- ja yksityiselämään. Ammattitaitoinen valmentaja tukee ja tehostaa valmennettavan tavoitteen saavuttamista sekä henkilökohtaista kehittymistä ajattelun ja tunnetaitojen alueella. Tämä synnyttää eettisiä haasteita sekä coaching-prosessille että valmentajan toiminnalle.

Business coachien – valmentajien – kirjo on hyvin laaja. Koska monien muiden nimikkeiden tapaan tänä päivänä nimikkeen käyttöä ei ole mahdollista valvoa, vastuu ammattitaitoisen valmentajan valinnasta jää usein asiakkaalle. Coachingissa on kuitenkin aina pohjimmiltaan kyse syste-

maattisesta toimintamuodosta, jonka perusteet jokainen asiantunteva valmentaja pystyy asiakkaalleen selvittämään. Tällöin valmentaja pystyy myös kertomaan coachingin ja lähimenetelmien välisestä eroista ja tarvittaessa ohjaamaan asiakkaansa hakemaan toisen ammattikunnan palveluja. Haasteeksi muodostuukin se valmentajien ryhmä, joka mieltää ja kertoo tarjoavansa coaching-palveluita, syventymättä tarkemmin ja kouluttautumatta coaching-toimintamuotoon. Tällöin tarjottu palvelu ja sitä ohjaava ammattietiikka eivät välttämättä ole yhteneviä kaikkien valmentajien keskuudessa. Hyvän ammattietiikan mukaista on tiedostaa ja ennen kaikkea tehdä asiakkaalle tietoiseksi omat ammattitaitoon ja ammatin harjoittamiseen liittyvät lähtökohdat. Tarkastelen seuraavassa yleisimpiä coaching-prosessissa esille tulevia valmentajien ammattitaitoon ja -etiikkaan liittyviä kysymyksiä.

Jo aluksi coaching-prosessin tavoitetta määriteltäessä tulee tiedostaa kenen asettamaa tavoitetta kohti ollaan pyrkimässä. Coachingin lähtökohtana on, että tavoite on aina valmennettavan henkilökohtaisesti asettama. Se on edellytyksenä prosessiin sitoutumiselle ja sen onnistumiselle. Entäpä kun coaching tapahtuu työnantajan ajalla ja laskuun? Kuka on tässä tapauksessa ”asiakas”? Business coachingissa lähdetään siitä, että asiakkaana on aina valmennettava – siis edetään valmennettavan asettaman tavoitteen mukaisesti. Paras lähtökohta prosessille on silloin, kun organisaation ja valmennettavan tavoitteet ovat yhdenmukaiset. Muun muassa tämän yhdenmukaisuuden varmistamiseksi prosessi aloitetaan mahdollisuuksien mukaan ”kolmikantaneuvottelulla”, jossa paikalla on valmentajan ja valmennettavan lisäksi jälkimmäisen esimies tai muu työnantajan edustaja.

Tässä alkupalaverissa käydään läpi valmennettavan ja organisaation odotukset

coachingille sekä coaching-prosessin tavoite ja eteneminen, jolloin voidaan varmistaa prosessille yhteisesti hyväksytty suunta. Toisaalta, lopullinen tavoite saattaa hyvinkin kehittyä prosessin edetessä, mikä tulee tehdä tietoiseksi kaikille osapuolille. Tavoitteen lisäksi kolmikantaneuvottelussa tulee sopia yhteisesti kenelle, millä tavalla ja kenen toimesta prosessin etenemisestä tiedotetaan. Itse coaching-istuntojen sisältö on luottamuksellista, valmentajan ja valmennettavan välistä tietoa.

Prosessin edetessä ja dialogin syventyessä valmennettava saattaa tiedostaa ja huomata sisäisiä arvovirittimiä ja koskien työtään tai yksityiselämäänsä. Jos valmennettavan omat arvot sotivat pahasti organisaation arvoja vastaan, coaching-prosessissa pyritään hakemaan optimaalista ratkaisua tilanteeseen. Voidaan pohtia, kuinka syvistä arvoista on kysymys ja voiko valmennettava tehdä asiassa kompromisseja. Äärimmäisissä tapauksissa irtisanoutuminen voi olla oikea ratkaisu – sekä valmennettavan että organisaation kannalta – sillä syvät arvovirittimet syövät pidemmän päälle työmotivaatiota ja -volitiota. Työskennellessä omien arvojen vastaisesti työpanos laskee aikaa myöten. Tällöin irtisanoutuminen on usein myös organisaation etu. Vaikka irtisanoutumisia tapahtuu vain ääritapauksissa, on hyvä tiedostaa tämäkin mahdollisuus ja ennen kaikkea tuoda se valmennettavan ja työnantajatahon tietoisuuteen. Valmentajan tehtävänä ei kuitenkaan koskaan ole ehdottaa irtisanoutumista tai muutakaan ratkaisua, vaan ratkaisun tulee aina löytyä valmennettavasta itseltään.

Coaching ei myöskään ole irtisanomisen väline, vaikka valmentajakollegoideni kanssa käymät keskustelut osoittavat, että siihenkin coachingia on useilta kysytty. Tällöin tarkoituksena lienee ollut ulkoistaa epämiellyttävät esimiestehtävät. Business coachingin lähtökohtana on näkemys

ihmisen kehityspotentialista, jonka optimaalinen käyttöönotto mahdollistaa suorituksen paranemisen – näkemys, joka joskus esimiehiltä valitettavasti puuttuu.

Yhtä kaikki myös valmentajan tulee pysyä pitämään järjestyksessä oma arvoajatelunsa. Vaikka valmennettavan maailmankatsomus eroaisi merkittävästikin valmentajan vastaavasta, ei tausta-agenssina voi olla arvomaailman muuttaminen valmentajan hyväksymää näkemystä vastaavaksi. Mikäli valmennettavan arvomaailma ja siihen pohjautuva toiminta on yleisesti tai juridisesti kyseenalaista, valmentaja voi tukeutua jo sopimusvaiheessa läpikäytyyn eettiseen koodistoon. Jos valmentajan ja valmennettavan arvomaailmat eroavat muuten toisistaan coaching-prosessia haittaavasti, valmentajan tulee tarvittaessa olla valmis ehdottamaan asiakkaalleen muuta ratkaisua kuten esimerkiksi valmentajan vaihtoa.

Coaching-prosessissa valmentajan tehtävänä on huolehtia prosessin systemaattisesta etenemisestä valmennettavan tuodessa prosessiin istunnoissa käsiteltävä sisältö. Siten valmentajan tulee pidättäytyä oman agendansa ja neuvojensa esille tuomisesta, mikä voi olla haasteellista erityisesti silloin, kun valmentajalla on vankka ammattitaito valmennettavan alalta. Näiltä osin valmentajan tulee kyetä erottamaan oma coaching-roolinsa konsultin tai mentorin roolista. Valmentajan ammattitaitoa ja -etiikkaa punnitaan siinä, kuinka hyvin hän hallitsee oman sisäisen dialoginsa tavoitteet eikä anna niiden vaikuttaa valmennettavan kanssa käytävään coaching-dialogiiniin. Yksi valmentajan pätevyden mittareista on kyky heittäytyä hetkeen avoimin mielin ja toimia siinä valmennettavan agendan pohjalta.

Julkisesti paljoakaan ei ole keskusteltu siitä, miten valmentajan teoreettinen tausta ja osaaminen vaikuttavat koko coaching-prosessiin. Yleisesti käytetyn GROW-mal-

lin ymmärtäminen ja joustava käyttäminen ovat pohjana prosessin tavoitteellisuudelle, mutta vasta eri lähestymistapojen laajuus, johon valmentaja nojaa dialogissaan, luo pohjan valmennettavan henkilökohtaiselle kehitykselle. Näin ollen valmentajan kokonaisammattitaidon kartoittaminen on asiakkaalle haastavaa ja ensiarvoisen tärkeää. Valmentajan pitää lähtökohtaisesti pysyä kertomaan asiakkaalleen omaksumastaan ja käyttämästään coaching-mallista, mikä helpottaa asiakkaan valintaprosessia sopivaa valmentajaa etsittäessä. Toiset valmentajista keskittyvät enemmän tietoiseen pohdintaan ja toiset pyrkivät saamaan aikaiseksi toimintaa, mutta ammattitaitoisesti pätevät valmentajat hallitsevat tarvittaessa molemmat osa-alueet.

Yhtenä mahdollisuutena valmentajan laadunvarmistuksessa on tukeutua kansainväliseen sertifiointiin. Esimerkiksi International Coach Federation (ICF) toimii valmentajien riippumattomana laadunvalvontaelimenä. Se ei itse kouluta, mutta akkreditoi maailmanlaajuisesti eri koulutusorganisaatioita tarkan kriteeristön mukaan. Koulutuksen suorittaneet valmentajat voivat hakea sertifiointia kolmella eri tasolla: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach), MCC (Master Certified Coach). Eri tasojen sertifiointi ilmentää sekä koulutuksen laajuutta että käytännön coaching-työn määrää. Hankkiessaan coaching-palvelua useat kotimaiset organisaatiot osavat jo kysyä kansainvälisen sertifioinnin perään. Tällöin ne tietävät saavansa ammattitaitoisesta ja ammatillisesti pätevän asiantuntijan palvelua. Tällä hetkellä Suomessa on noin kymmenkunta sertifioitua ja vähintään saman verran sertifiointiprosessissa olevaa valmentajaa.

Sertifioinnin määräämien ammattitaitovaatimusten lisäksi ICF-sertifioidut valmentajat ovat sitoutuneet ICF:n eettiseen koodistoon, joka ottaa kantaa muun mu-

assa valmentajan toimintaan, mahdollisiin eturistiriitoihin ja luottamuksellisuuskysymyksiin. ICF kokee valmentajien ammattietikan tärkeänä osana ammattitaitoa ja akkreditoitua koulutusta sisältäviä aina etiikkaan liittyviä tehtäviä. Eettisen koodiston vastaisen toiminnan sanktiot vaihtelevat huomautuksesta ICF-jäsenyyden ja sertifiointiin menetykseen. Tarkemmin tietoa valmentajien sertifiointista ja eettisestä koodistosta löytyy ICF:n sivuilta www.coachfederation.org.

Ammattimaisessa business coachingissa on siis kyse syvemmästä ilmiöstä kuin tyypillisesti ehkä ymmärretään. Pätevät ja ammattitaitoiset valmentajat ovat hankineet vankan koulutuksen täydentämään aiempaa, jo olemassa olevaa, osaamistaan. He myös jatkokouluttautuvat systemaattisesti, ja esimerkiksi ICF:n sertifiointin ylläpitäminen edellyttää erillistä dokumentoitua täydennyskouluttautumista. Vaikka Suomessa coaching ei vielä ole tehnyt läpimurtoa yliopistojen tai korkeakoulujen opinto-ohjelmiin – loppututkintomahdollisuuksista puhumattakaan – uskon, että tulevaisuudessa seuraamme tässä vielä kansainvälistä esimerkkiä.

Lähteet

Grant, A.M. (2005) Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science literature. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.

International Coach Federation. Saatavilla [www.muodossa:<URL:http://www.coachfederation.org/](http://www.coachfederation.org/). Viitattu 26.03.09.

Parppei, R. (2006) Coaching: ”että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittämisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu.

Parppei, R. (2008) Business coaching itse-säätelyn kehityksinterventiona. Doctoral Dissertation Series 2008/4. Teknillinen korkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.

Ruohotie, P. (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa D.C. Berlinger & R.C. Calfee (toim.) Handbook of educational psychology (ss. 243–310). New York: Simon & Schuster Macmillan.

• TKT, KTM, KM Ria Parppei työskentelee yrityksessään Sparriassa executive coachina sekä johtamisen ja esimiestyön kehitysvalmentajana. Hän on International Coach Federationin jäsen ja Suomen ICF Chapterin perustajajäsen. Parppei viimeistelee sertifiointimatkustaan PCC-tason coachiksi Fieldingin yliopistossa USA:ssa. Väitöskirjansa pohjalta hän on yritys yhteistyönä kehittänyt alalla ensimmäisen toiminnan ylläpitoon keskittyvän volition johtamisen kehittämissuhteen. Sähköposti: ria.parppei@sparria.fi; www.sparria.fi.



Kirja-arvostelu

Johtajuus tarjoaa monenlaisia haasteita



TUOMO TAKALA

Aaltio Iiris 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY.

Johtamiskirjallisuus on oma tietokirjallisuuden genrensä. Asianharastaja, joka haluaa oppia johtajaksi, luottaa tietysti ns. laadukkaaseen tuotteeseen. Laadun takeena nähdään usein teoksen kallis hinta. Olemmehan sisäistäneet periaatteen: edullinen ei voi olla hyvää. Tämä on tietysti myytti. Kulluttajan on ymmärrettävä, että yrityskirja on erikoistuote, joka myydään yleensä sekä kalliilla hinnalla että hyvällä katteella. Mutta edullisellakin hinnalla voi saada vastiketta rahoilleen. Tällainen edullinen mutta hyvä investointi on professori Aaltion kirjoittama teos Johtajuus lisäarvona. Hän hahmottelee kirjassa omaa käsitystään hyvästä lisäarvosta tuottavasta johtamisesta.

Kirja koostuu alaluvuista, jota kutakin luonnehtii oma teemansa. Näitä ovat johtamisen haasteet, johtajuuden tarkoitus, johtajuuden kulmakivet, yhteisöllisyys ja

karismaattinen johtajuus.

Mitä on hyvä johtaminen? Tähän ovat pyrkineet antamaan vastauksensa kymmenet ja taas kymmenet johtamisoppiin suunnat aina taylorismista ja ihmissuhdekoulukunnasta lähtien. Yhtä ja oikeaa reseptiä lienee mahdoton tarjota, mutta joi-tain rakennuspuita hyvän johtamisen po-luille on mahdollista antaa. Aivan selvää kuvaa siitä, miten johtajuus kilpailuetu-na ja lisäarvona toimii, ei Aaltion kirjasta kuitenkaan ensi lukemisella löydy. Luki-ja saa ponnistella melko lailla pitääkseen kokonaisuuden punaisen langan käsis-sään, mutta kärsivällisyys maksaa lopulta vaivan.

Alun teemat, johtajuuden haasteet nyt ja tulevaisuudessa, toimivat käypäisenä johdatuksena asiaan. Teksti on joskus lii-ankin referoivaa, ja tekijän omia kanto-ja soisi tuotavan enemmän esiin. Tarina alkaa luistaa sujuvammin, kun päästään eksplisiittisempiin teemoihin kuten moni-kulttuurisuuteen ja luovuuteen organisaat-

tioissa. Mielenkiintoisimmat luvut kirjassa ovat karismaattista johtajuutta sekä yhteisöllisyyttä ja tasa-arvoa käsittelevät osat. Näissä luvuissa kirjoittajan asiantuntijuus tulee parhaiten esiin.

Teos ei halua tarjota selviä reseptejä ja malleja miten johtajuutta ykskantaan pitäisi toteuttaa. Tämä on ihan viisas valinta. Kirjassa olisi voinut olla myös oma lukunsa johtamisetiikasta. Tämä alue on ja tulee olemaan yhä enemmän esillä pu-

huttaessa nykypäivän johtamiskäytännöistä. Kirja tarjoaa mainiota, rikastavaa ja sovellettavissa olevaa johtamistietoa kokeneellekin yritysjohtajalle. Se sopi myös mainiosti oppikirjaksi korkeakouluihin ja yliopistoihin.

- TTT Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Hän on perehtynyt vastuulliseen liiketoimintaan ja johtamiseen yleensä. Sähköposti: tatakala@econ.jyu.fi

VILLE LÄMSÄ



Haastattelu

TEEMU JÄRVENTIE



Jokaisen lapsen suuri haave on maja puussa. Otjomuise Day Centerissä haave tuli todeksi.

Työtä, hikeä ja eettisyyttä

Jani Järvinen aikoo rakentaa eettisyydestä kilpailuvaltin Juuriharjan opeilla.

TEEMU JÄRVENTIE

Suomalaihiki virtaa vuolaasti Windhoekissa Otjomuise kaupunginosassa helteisenä maaliskuun päivänä. Yritysjohdajat rakentavat Namibian pääkaupungissa keskellä slummiä sijaitsevan päiväkodin pihaan pientä leikkipuistoa.

Maa on kovaa, ja rankkaan, fyysiseen työhön tottumaton uupuu painavan ha-

kun kanssa hetkessä.

Konttorikoneita myyvän ja huoltavan Documentus Oy:n toimitusjohtaja Jani Järvinen, 34, on kuntoiluharrastuksestaan ja nuoresta iästään huolimatta aivan poikki.

”Tämä on paljon rankempaa kuin osasin odottaakaan”, Järvinen huohottaa.

Tosin hän tiesi jo etukäteen, että niin opiskelu Suomessa kuin työjakso Namiabiassakin tulevat olemaan sekä henkisesti

että fyysisesti hyvin raskaita. Mutta helle ja työn raskaus veivät loputkin luulot pois viidessä minuutissa.

Järvinen osallistuu neljän muun suomalaisen yritysjohtajan kanssa Operaatio Juuriharjaan, eettisen johtamisen kou-

” Tämä on paljon rankempaa kuin osasin odottaakaan.

lutusohjelmaan. Opiskelu kestää kaikkiaan puoli vuotta, josta kaksi viikkoa kuluu Namibiassa.

Oman lapsen kasvaminen herätti Järvisen ja hänen avovaimonsa ajattelemaan omaa etiikkaa niin töissä kuin kotonakin. Tämä nelisen vuotta sitten alkanut pohdiskelu toi hänen Namibiaan.

”Kun vaipanvaihto muuttui kasvatukseksi, aloin vaimoni kanssa puolileikkiläni miettiä, toimimmeko kasvattajina siten kuin itse opetamme, noudatammeko samoja sääntöjä, joita lapselle asetamme. Lopulta nämä asiat tulivat puheeksi Jarin ja Erikan kanssa – ja täällä sitä sitten ollaan.”

Erikalla ja Jarilla Järvinen tarkoittaa Operaatio Juuriharjan kehittäjiä Erika Heiskasta ja Jari Saloa, joilla molemmilla on vuosien kokemus yritysjohdon valmennuksesta. Molemmat ovat psykologeja ja tulevia tohtoreita: Salo on saanut valmiiksi väitöskirjansa ihmisoikeusrikkomusten psyykkisistä seurauksista, ja Heiskanen aikoo jonain päivänä väitellä eettisestä johtamisesta.

Fyysinen työ on myös tehokasta valmennusta

Heiskanen ja Salo haluavat Operaatio Juuriharja -ohjelmallaan olla mukana rakentamassa sellaista kulttuuria sekä johtamisympäristöä, jossa eettinen toimintata-



Namibialaislapsia ei tarvinnut kahta kertaa houkutella valokuvaan. Lasten ilo uudesta leikkipaikasta oli Jani Järvisen suurimpia motivaation lähteitä.

pa tulee palkituksi.

”Tällainen ymmärrys vaatii henkistä kasvua ja syvempää tietoisuutta siitä, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin suuntaan ihmisissä yksilöinä ja organisaation jäseninä sekä tiimeinä, yksiköinä ja osastoina. Teknisesti moitteettomalta näyttävät ratkaisut eivät useinkaan tuota toivottua ratkaisua silloin, kun toimijoina on ihmisiä, eikä koneita”, Erika Heiskanen sanoo.

Salon mukaan Juuriharja iskee siihen rakoon, missä yritysjohtajan maailma on todella monimutkainen.

”Johtajan on usein hyvin vaikea sanoa, mikä olisi oikea tapa edetä. Hän on usein puun ja kuoren välissä kun alaiset edellyttävät ihan eri asioita mitä hänen esimiehensä. Kiire, paine ja tulostavoitteet ovat joskus niin kovia, ettei johtaja aina edes

ehdi miettimään omaa etiikkaansa. Juuriharjan tarkoitus on opettaa kurssilaiset siihen, että heidän johtamisensa linja kirjastuu ja he oppivat nopeammin hahmottamaan päätöksentekoon vaikuttavia teki-

” Tiedän, että eettisesti vahva yritys pärjää myös taloudellisesti hyvin.

jöitä. Eettinen ulottuvuus on harjoitusten ansiosta sisäänrakennettuna kaikessa johtamisessa”, Salo selittää.

Eettisen johtamisen peruselementti on Heiskanen ja Salon mukaan tietoisuuden kasvattaminen, jolloin mahdollisuus teh-

dä valintoja kasvaa. Ei voi valita sellaista vaihtoehtoa, jonka ei tiedä olevan olemassa.

Koska varsinkin automatisoitumiseen asti opittujen asioiden uudelleenarviointi on vaikeaa, vievät Heiskanen ja Salo kurssilaisensa vieraaseen kulttuuriin ja vieraisiin olosuhteisiin, joissa asiat toimivat aivan eri tavalla – tai eivät toimi ollenkaan.

”Tutkimusten mukaan luonnon ja fyysisen työn kanssa tehtävä valmennustyö on tehokkaampaa kuin muut kehitetyt menetelmät. Vielä ei tiedetä, miksi näin on, mutta se toimii. Se on myös syy ympäristövalintaan sekä siihen, miksi teemme fyysisistä työtä”, Heiskanen toteaa.

Heiskanen ja Salo painottavat, että vahva eettisyys käy käsi kädessä hyvän taloudellisen tuloksen kanssa. Jani Järvinen on samoilla linjoilla.

TEEMU JÄRVENTIE



Henkilökohtaiset keskustelut ja sparraukset kuuluvat Juuriharjan ohjelmaan. Jani Järvinen Erika Heiskanen ”vastaanotolla”.



Kivikovan maan möyhentäminen hakulla kysyy voimia. Namibialainen työmiehes möyhentää, Jani Järvinen katselee. Vasemmalla katseluun osallistuu vaasalaisen Crimppi Oy:n toimitusjohtaja Eeva-Riitta Mansikkamäki.

”Aiomme tehdä eettisyydestä kilpailuedun. Tosin emme aio sitä ihmeemmin asiakkaillemme toittottaa, vaan uskomme, että he tulevat sen kyllä huomaamaan. Tiedän, että eettisesti vahva yritys pärjää myös taloudellisesti hyvin.”

Toimitusjohtaja halusi tehdä parannuksen

Miten tämä kaikki tapahtuu käytännössä? Järvinen sanoo aloittavansa ”parannuksen tekemisen” aluksi itsestään.

”Meillä on tosin moni asia hyvässä kunnossa, mutta kehittämisen varaa on aina. Minähän olen toimitusjohtajana se henkilö, joka linjaa firman toimintapolitiikan sekä sen, miten me näymme ulospäin. Siksi kaikki lähtee minun omasta käytök-

sestäni ja toiminnastani. Eihän kukaan usko minua, jos puheeni ja tekoni eivät korreloi keskenään.”

Yhdeksää työntekijää johtava Järvinen luonnehtii, että eettinen johtaminen Documentus Oy:ssä on ”käytännössä sovitujen periaatteiden eteenpäin viemistä esimerkin avulla niin sanojen kuin tekojenkin tasolla.” Järvisen mielestä eettisessä johtamisessa on niin monta päällekkäistä asiaa, että niiden sisäistäminen ei ilman apua onnistu.

”Valmentaja on sitä varten, että hän saa näkemään asioita. Eikä vain näkemään ja ymmärtämään, vaan muuttamaan sen kaiken käytännön toiminnaksi, jolla rakennan yhdessä muiden kanssa entistä vahvempaa firmaa.”

Kolumni

Hyvä johtaminen on kilpailuvaltti

MATTI VILJANEN



Reilu ja oikeudenmukainen johtaminen, eettinen johtaminen, ei ole pelkkää puhetta, sillä sen seurauksena syntyy todistetusti hyvää tulosta. Tulos ei synny työntekijöitä komentamalla vaan siitä, että ihmiset voivat hyvin ja saavat keskittyä varsinaiseen työhönsä. Eettiseen johtamiseen kuuluu yrityksen pitkäjänteinen kehittäminen, joka sitten vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa. Kun yrityksen henkilöstö arvostaa työnantajaansa ja sitoutuu yrityksen tuloksen tekoon, se samalla sitoutuu myös asiakassuhteiden ylläpitoon. Kun asiakkaat aistivat yrityksen onnistumisen halun, se sitouttaa myös asiakkaita. Tämä kaikki vahvistaa yrityksen tulosta. Organisaation korkea moraalii korreloi positiivisesti taloudellisen tuloksen kanssa.

1990-luvun laman jälkeen hyvällä johtajuudella siivitettiin monen yrityksen uutta nousua ja tulosparannuksia. Itse asiassa hyvä johtaminen oli yksi tekijä lamasta selviytyneiden ja siihen hyytyneiden yritysten välillä.

Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Kyse on ihmisistä huolehtimisesta. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen, suoraselekkäinen ja kantaa vastuunsa sisäänrakennetusti, sillä eettistä johtamista ei voi ulkoistaa. Hyvä esimiestyö rakentaa luottamusta yrityksen sisällä. Siitä seuraa henkilöstön sitoutumista ja halua onnistua. Se kantaa hedelmää henkilöstön parempana hyvinvointina ja vähempinä sairauspoissaoloina. Tällaisessa työympäristössä ihmisillä on intoa itsensä ja työtehtäviensä kehittämiseen, mikä hyödyttää myös työnantajaa. Siksi hyvä johtaminen on tärkeässä roolissa, kun pohditaan keinoja, joilla ihmiset jaksaisivat olla työelämässä entistä pidempään.

Sen sijaan tempoileva johtaminen, jossa tavoitteet on huonosti määritelty, johtaa nykyisenlaisessa taantumassa kriisiin. Yksi heikon johtamisen tunnusmerkki on paniikkijohtaminen, joka ilmenee esimerkiksi lyhytjänteisinä irtisanomisina. Heikko johtaja ei myöskään ymmärrä toiminnan kehittämistarpeita eikä henkilökunnan sitouttamista. Yhteiskuntavastuu on heikolle johtajalle

vieras käsite.

Nyt lomautus- ja irtisanomisuutisten keskellä on ehkä vaikea uskoa, että maas-



Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Kyse on ihmisistä huolehtimisesta.

samme on pian työvoimapula. Suomi kuitenkin harmaantuu vauhdilla, kun suuret ikäluokat eläköityvät. Yritysten ja muiden

työnantajien on jo pohdittava, miten ne saavat jatkossa houkutelua palvelukseensa hyviä työntekijöitä. Työelämään tulevien nuorten arvomaailma on erilainen kuin iäkkäämpien. Nuorille vapaa-aika, ystävät ja perhe ovat yhä tärkeämpiä, eikä työ riitä heille elämän sisällöksi.

Työvoimapulan aikaan palkansaajat pystyvät valitsemaan työpaikkansa. Hyvin johdetut työyhteisöt ovat silloin kaikkein halutuimpia ja saavat palkkalistoilleen parhaimmat osaajat. Hyvä johtajuus kantaa hedelmää kaikille.

• Matti Viljanen on Akavan puheenjohtaja.

VILLE LÄMSÄ



■ Uutisia

”Lötköjohtajuus ei onnistu”

EBENin kevätseminaari keräsi runsaasti osallistujia Espooseen.

ANNA-MAIJA LÄMSÄ

Helmiina Wihuri Tapiola-ryhmästä painotti yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä puhuessaan eettisestä johtajuudesta EBEN Suomi ry:n kevätseminaarissa.

”Lötköjohtajuus heijastaa säännöistä piittaamattomuutta, johtaja ei puutu ongelmiin kunnolla ja ajoissa. Sen vastakohtia ovat jämäkkyys, johdonmukaisuus ja tasapuolisuus”, totesi Wihuri.

ANNA-MAIJA LÄMSÄ



Seppo Savolainen pohti yritysetiikan haasteita.

Seminaari pidettiin 26.5.2009 kokoushotelli Rantapuistossa Espoossa. Puitteet olivat erinomaiset ja aurinkoinen sää suosi runsaslukuista yleisöä. EBENin puheenjohtaja Erika Heiskanen kertoi, että sali jouduttiin vaihtamaan viime hetkellä toiseen suuren osallistujamäärän vuoksi.

”Eettisen johtajuuden kehittämisprosessi alkaa siitä, että johtaja näkee aikaisempaa paremmin ja monipuolisemmin ympärilleen”, sanoi tilaisuudessa puhunut Jari Salo Juuriharja Consulting Groupista.

Hänen mukaansa johtajan pitää oppia murtautumaan rutiininomaisen arkiajattelun ja uskomusten ulkopuolelle. Moraalinen mielikuvitus edistyy omasta roolista irtautumalla, vaihtoehtoja ideoimalla ja toiminnan erilaisten seurausten mielikuvaharjoittelulla.

Salon kuten myös seminaarissa esiintynyt Hanna Suoranta Smartumista korostivat kuitenkin, ettei pelkkä ajattelu riitä. Ajatusten ja organisaation virallisten arvojen tulee näkyä käytännön toiminnassa. Suoranta painotti erityisesti suorapuheisuuden kulttuurin tärkeyttä.

Esko Paalasmaa Rantapuistosta puolestaan mainitsi monimuotoisuuden johtamisen olevan iso haaste tänä päivänä.

”Meillä on henkilöstöä yli kymmenestä eri maasta ja kulttuurista. Tapa- ja arvoerojen yhteensovittaminen on jatkuva oppimisprosessi, jota tehdään joka päivä. Eettisiltä törmäyksiltä ei voi välttyä. Niihin pitää kuitenkin tarttua nopeasti ja näyttää selvästi missä hyväksyttävän käytäytymisen rajat kulkevat. Olen joutunut



Anne Keränen nautti seminaarin lomassa kauniista säästä.

jopa irtisanomaan henkilön näistä syistä.”

Constant Sofwaren Seppo Savolainen on käynyt läpi suuren muutoksen eettisen johtajuuden kehittymisprosessissa.

”Ymmärsin muutama vuosi sitten, että omassa osaamisessani oli iso aukko, jota lähdin kuroma umpeen eettisen valmennuksen avulla. Olen oppinut huomaamaan, etteivät asiat ole aina kovin yksinkertaisia. Teen liiketoimintaa Venäjällä ja Bangladeshissa. Näistä vinkkeleistä eettisen johtamisen värikirjo laajenee. Esimerkiksi lapsityön osalta voi pohtia, onko yrityksen tarjoaman työn, asiallisten työolosuhteiden ja ammattitaidon oppiminen parempi vaihtoehto kuin katuojaan jääminen.”

Seminaarin osallistujat olivat eri puolilta Suomea. Anne Keränen tuli Oulusta. Häntä askarrutti erityisesti yrityksen ar-

vojen muodostuminen.

”Kohtuullisuus ja pitkäjänteisyys ovat mielestäni tärkeitä periaatteita kestävässä yritystoiminnassa. Myös ymmärrys siitä, että yritys on osa ympäröivää maailmaa, vähentää kapeaa taloudellisten arvojen ylikorostumista”, arvioi Keränen ja kertoi odottavansa tulevia EBENin tilaisuuksia mielenkiinnolla.

Seminaarin jälkeen pidettiin vuosikokous, jota johti Petri Lehtipuu. Jäsenmaksut päätettiin pitää ennallaan. Lisäksi päätettiin toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta.

Yhdistyksen hallitukseen valittiin Topi Ahava, Antti Kylliäinen, Johanna Kujala, Anna-Maija Lämsä, Marjatta Pietilä, Tuula Pohjola, Arja Suomi ja Cai Talvio. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Erika Heiskanen.



Call for papers

EBENin kansainvälinen tutkimusseminaari 2010 Suomessa

EBEN Research Conference 2010
Tampere, Finland, June 14–16

Finnish EBEN Chapter (EBEN Suomi ry - EBEN Finland rf) together with University of Tampere and University of Jyväskylä are pleased to announce the Research Conference of the European Business Ethics Network (EBEN), June 14–16, 2010, in Tampere (Tampere Hall).

Theme of the Research Conference

From Theory to Practice - How does business ethics matter?

Aim of the Research Conference

The aim of the conference is to focus on research regarding the reasons for organizations to take business ethics seriously by concentrating on motivations, consequences and implications of business ethics. As well as ongoing theoretical discussions, we are particularly interested in contributions that examine how business ethics is understood, applied, and enforced in practice. Contributions are invited from different fields of business ethics research. Possible topics of interest include, but are not limited to:

- Consequences of ethical and unethical behaviour in and between organizations
- Integration of business ethics in organizational networks, strategies, processes and practices
- Measuring and/or reporting ethical activities of companies and other organiza-

tions

- Ethical development of organizations and individuals - how to improve business ethics?
- Contradictions between ethics in strategy and in practice
- Compatibility of personal and organizational values
- Ethical attitudes versus ethical behaviour in organizations
- The role of cultural values in business ethics
- Ethics and accounting
- Environmental issues and business ethics
- Communicating business ethics and ethical values

Academics and practitioners interested in responding to the need to investigate, discuss and understand how, why, when and where business ethics matters are invited to submit proposals for papers or work in progress. Papers that respond to the topics indicated or other topics related to the theme of the conference are particularly sought.

Special issue in the Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (<http://ejbo.jyu.fi>) is edited based on the conference papers. In addition, selected papers will be considered for publication in *Business Ethics: A European Review*.

Language

The official language of the conference is English.

Important Dates

Proposals should be sent in Word or RTF format no later than February 15, 2010, via an electronic form in the registration system (www.uta.fi/conference/ebenrc2010).

Participants are asked to provide a detailed abstract of their planned presenta-

tion (about 500 words) accompanied by a short biographical note (100 words) and full mailing and e-mail addresses. Notification of acceptance for presentation will be given by March 31, 2010. Please follow the EBEN website (www.eben-net.fi) or www.eben.org for further instructions concerning abstract submissions.

EBENin syysseminaari 2009

Seminaari toteutetaan yhdessä CRnetin kanssa.

Aika ja paikka

Ti 29.9.2009, alkaen klo 13.15, Hotelli Haaga Helsinki

Seminaarin kieli

Osin suomenkielinen / partly in English

Ohjelma

Pj. professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta

13.15–13.30

Seminaarin avaus / Welcome to EBEN seminar / Erika Heiskanen

13.30–14.30

Integrating ethics into organizational processes, and the development of ethical competency, Dr.philos., Dr. h.c. Heidi von Weltzien Höivik, Professor of Business Ethics & Leadership, Center for Ethics and Leadership/Dept. of Strategy and Logistics, BI Norwegian School of Management

14.30–15.15

Yritysesimerkit eettisestä johtamisesta

15.30–16.15

Seminaarin päätöspaneeeli / Concluding panel (yhdessä CRnet -seminaarin kanssa)

EBENin iltapäiväsessio on jäsenille maksuton. Jäsenet voivat kuitenkin osallistua myös CRnetin vuosiseminaarin aamupäivään hintaan 290 e + alv 22 % (sisältää myös tarjoilut). Seminaarin jälkeen pidettävän verkostoitumistilaisuuden hinta EBENin jäsenille on 20 e + alv 22 %. Muille kuin EBENin jäsenille seminaari kokonaisuudessaan on normaalihintainen, pelkän EBEN-session osuus on 290 e + alv 22 % ja sitä seuraavan verkostoitumistilaisuuden osuus 20 e + 22 % alv.

Tarkemmat tiedot CRnetin seminaarista, ks. http://www.crnet.fi/index.php?item_id=9343.

Ohjeita kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkkiota eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Yritysetiikka-lehdessä julkaistaan kahdentyyppisiä juttuja: Tutkimukseen perustuvia artikkeleita, joihin liittyy tiukemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset, sekä vapaamuotoisempia asiantuntija- ja muita kirjoituksia.

Käsitteelliset julkaisut lähetetään päätoimittajalle tai toimittajalle sähköpostin liitetiedostona tekstitiedostona txt-muodossa ilman muotoiluja. Kirjoituksiin voi liittää tarvittaessa kuvia yms. havainnollistavaa materiaalia.

Käsitteellisten tulee olla tyyliään ja kieliasultaan huoliteltuja. Tavoitteena on sujuva, ytimekäs, omaperäinen ja keskustelua virittävä kirjoitus.

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3000–6000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Tiivistelmän jälkeen mainitaan avainsanat, joita voi olla enintään kuusi.

Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat. Esittely ja kuva pyydetään erikseen.

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

artikkeleihin sekä varaa itselleen oikeuden olla julkaisematta lehteen lähetettyä artikkelia. Tekstin korjaaminen pyydettyyn muotoon on kirjoittajan vastuulla.

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

- Kirjoituksen rivinväli on 1,5 ja kirjasin Times New Roman 12.
- Sivuja ei numeroida.
- Kappaleet erotetaan toisistaan rivinvaihdolla eikä sisennyksiä käytetä.
- Tekstissä ei käytetä tehokeinoja kuten kursivointia tai lihavoitinta.
- Väliotsikot erotetaan muusta tekstistä omille riveilleen.
- Lähdeluettelo liitetään tekstin loppuun.
- Liitteet ja kuvat ovat kirjoituksen loppussa lähdeluettelon jälkeen omilla sivuillaan.

Tekstin sisässä olevien lähdeviitteiden ja -luettelon tulee olla vastaavat. Lähdeviittauksissa noudatetaan Harvard-järjestelmää. Lähdeluettelossa ei käytetä tehokeinoja. Harvard-järjestelmän mukaan lähteet luetaan lähdeluettelossa tekijän mukaisessa aakkosjärjestyksessä. Tekstissä esiintyvät viittaukset ovat tällöin muodossa “tekijän nimi, painovuosi”, esimerkiksi (Virtanen 1997), tai “Virtasen (1997) mukaan...” Viittauksen jäljessä voi olla myös ne sivunumerot joilta tieto on otettu (Virtanen 1997, 25–26). Sivunumerointa ei merkitä jos viitataan koko teokseen tai jos kyseessä on kirja. Alaviitteitä ei saa käyttää.

Harvard-viittausjärjestelmää on esitelty tarkemmin muun muassa seuraavassa teoksessa: Eskola, J. & Hämäläinen, J. (1995) Pilkusta asiaa - ohjeita tieteellisen esseen kirjoittajille. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 1. Kuopio, Kuopion yliopisto. Myös esimerkik-

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/index.html>

http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf

Elektronisten lähteiden käytössä ja viittaamisessa sovelletaan samoja periaatteita kuin painetuissakin lähteissä. Elektronisen lähteen viitteessä täytyy näkyä samat asiat kuin painetun lähteen viitteessä sekä lisäksi elektronisen dokumentin saata- vuustiedot, tyyppi ja viittauksen ajankoh- ta. WWW-sivuista mainitaan URL-osoite.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja va- paampia tyyliältään kuin tutkimusartikke- lit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivis- telmää ja erillistä kansilehteä, mutta kir- joittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoj- tuksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoitta- jan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelin- numero.

Lehden ilmestymisaikataulu

Tammī–helmikuu 2010: Käsikirjoitukset jätettävä viimeistään ma 16.11.2009.

Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rfn: jäsenyyys

Henkilöjäsen: 70 e

Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e

Institutionaalinen jäsen: 160 e

(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 300 e

11–50 työntekijää: 400 e

51–100 työntekijää: 500 e

101–250 työntekijää: 700 e

251 tai enemmän: 900 e

Kannatusjäsen: 2000 e

Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla <http://www.eben-net.fi>, tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:

EBEN Suomi ry

Tuula Pohjola

CRnet Oy

Ruoholahdenkatu 10 A 34

00180 HELSINKI

Huolenpidon näkökulma eettiseen kuluttamiseen
Maria Grazia Pecoraro

Sosialismin ajan kaksoismoraalista kohti eettisyyttä
– Viron yritysten moraali on kohentunut
Mari Kooskora

Business coachingista pintaa syvemmältä
Ria Parpei

Johtajuus tarjoaa monenlaisia haasteita
Tuomo Takala

Työtä, hikeä ja eettisyyttä
Teemu Järventie

Hyvä johtaminen on kilpailuvaltti
Matti Viljanen