

YRITYSETIIKKA

Número 2/2011 | Vuosikerta 3 (2011)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Kaikki mukaan

ANU PYLKKÄNEN



Vastuullisen yritystoiminnan johtamisessa isossa organisaatiossa on monta haastetta, mutta myös monta ilonaihetta. Vastuullisuuden näkökulman konkretisointi ja johtaminen vaatii kaikkien osallistumista ja yhteisen suunnan löytymistä.

Satojen, jopa tuhansien ihmisten osallistaminen vaatii hyvinkin toimivaa organisaatiota, johdon tukea, selkeitä linjauksia ja lan-
nistumatonta tekemistä.

Yhteiskuntavastuusta puhuttaessa käytetään usein teoreettisia sanoja, jotka eivät toimi ihmisten tavallisessa arjessa. Lisäksi vastuullisen yritystoiminnan käsitteet saattavat olla niin maailmoja syleileviä, että monien on vaikea hahmottaa sitä, mitä vastuullisuus voisi omassa työssä tarkoittaa.

Vastuullisen yritystoiminnan asiantuntijoiden tärkein tehtävä on löytää ne käytännön konkreettiset asiat ja tekemiset, joiden kautta koko organisaatio oivaltaa, miten itse kukin voi olla mu-

kana tekemässä vastuullisia tekoja. Yrityksen yhteiskuntavastuu toteutuu parhaiten keskittymällä kullekin yritykselle kaikkein olennaisimpaan ja liiketoimintaan luontevasti liittyvään vastuullisuuteen.

Finanssialalla, jossa itse toimin, luontevana teemana on vaikkapa vastuu nuorten talousosaamisesta ja oman elämän talouden suunnittelusta. Myös vastuu vaikeiden asioiden esittämisestä sellaisella kielellä, että se tavoittaa jokaisen, on tärkeää. Finanssialan yritys ei voi ohittaa vastuullisen sijoittamisen merkitystä, koska sitä kautta syntyy todellisia vaikutuksia. On tärkeä löytää sellaisia konkreettisia tekoja, jotka ovat vaikutuksiltaan kaikkein olennaisimmat. Näin vastuullisuus on todellista ja uskottavaa. Samalla on oltava myös sellaisia tekoja, joihin kaikki voivat osallistua.

Työntekijät ovat kukin oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Vastuullisuuden konkreettisuus löytyy, kun kaikki ovat mukana antamassa oman näkökulmansa asiaan. Osallistavan tekemisen



Työntekijät ovat kukin oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

voima on suuri. Siten syntyy vastuullisuuden oivalluksia ja innostusta tekemiseen. Lisäksi mahdollistuu luoda organisaatiolle sellaista omaa ainutlaatuista tekemistä, josta syntyy todellista kilpailuetua ja jota ei ole helppo kopioida.

On myös ilo havaita käytännössä, että olemalla osa ratkaisua kuin osa ongelmaa, on paljon mieluisampaa kuin päinvastoin. On hienoa katsoa eteenpäin, olla mukana rakentamassa vastuullisuutta ja toimia jatkuvan parantamisen tiellä. Siksi yritysvaluuttuun hankkeisiin on helppo saada melkein kaikki mukaan.

Yritysvastuu ei vielä Suomessa ole valtavirtaa. 500 suurimmasta yrityksestä vain noin 20 prosenttia raportoi asiasta. Hyvin harvalla yrityksellä yritysvaluuttu on viety strategiselle tasolle asti. EU:n tasolla käydään keskustelua raportoinnin pakollisuudesta. Saattaa olla, että Tanskan puheenjohtajuuskaudella alkuvuodesta 2012 jo joitain aloitteita tähän suuntaan on tulossa.

Suomi ei ole vielä ollut edelläkävijöiden joukossa. Siitä syystä on toiveikasta, että uudessa hallitusohjelmassa on kirjaus siitä, että hallitus tukee hankkeita yritysvaluuttuuta koskevien kansainvälisten normien ja ohjeistojen vahvistamiseksi sekä edistää vastuullisuusnäkökohtien parempaa huomioimista elinkeinopolitiikassa ja julkisissa hankinnoissa. Tavoitteena on suomalaisten yritysten toimiminen edelläkävijänä yritysvaluuttuasioissa. Tämänkin tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan kaikki mukaan. Me Ebenin jäsenet voimme olla omalta osaltamme mukana rakentamassa yritysvaluuttuun valtavirtaistumista.

Toivotan oikein mukavaa syksyä kaikille. Erityisesti toivon jäsenten aktiivisuutta ja osallistumista yhteisiin tilaisuuksiimme.

• Anu Pylkkänen on Tapiola-ryhmän yhteiskuntasuhteiden, edunvalvonnan ja vastuullisen yritysvaluuttuun johtaja.

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-etiiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network (www.eben-net.org). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBEN:in kansallinen yhdistys.

Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**

Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puh. 040 555 3352, sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

Toimittaja **Johanna Kujala**

Tampereen yliopiston kaupparkeakoulu
Johtamietieteiden laitos, 33014 Tampereen yliopisto
Puh. (03) 355 16830, sähköposti: johanna.kujala@uta.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä, Mika Skippari, Arja Suomi ja Cai Talvio

Lehden tilaus

Yritysetiikka-lehti lähetetään EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenille. Katso ohjeet jäseneksi liittymisestä osoitteesta www.eben-net.fi.



Sisältö

Pääkirjoitus	Kaikki mukaan Anu Pylkkänen	2
Artikkelit	Vastuullinen johtaminen ja vallankäyttö Sari Kuusela	6
	Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana Rinna Ikola-Norrbacka	16
	Vastuullisen liiketoiminnan punainen lanka kietoutuu suhteisiin Päivi Myllykangas	28
	Eurooppalaiset eläkerahastot ja vastuullinen sijoittaminen Riikka Sievänen	40
Haastattelu	R. Edward Freeman: Suomessa vastuullisuus ja eettisyys ovat luontainen osa liiketoimintaa Anna Heikkinen	48
Kirjat	Kirjahahmoista hyvälle johtamiselle mallia? Tuomo Takala	52
Uutisia	Yritysvastuun varmentamiskäytännöt uuden edessä Mirja Airos	54
	Terveiset Dublinista Riikka Sievänen	58
	Vastuullisuuden ja etiikan tutkijat vahvasti esillä Mirja Airos	60
Call for Papers	11 th International Conference on Corporate Social Responsibility	62
Ohjeita kirjoittajille		63



■ Artikkelit

Vastuullinen johtaminen ja vallankäyttö



SARI KUUSELA

■ Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastelen väitöskirjatutkimukseni (Kuusela 2010) pohjalta sitä, mitä uusia näkökulmia vallankäytön kokemusten tutkimus voi tuoda vastuullisen johtamisen tarkasteluun. Valtaa tarkastelen vuorovaikutuksessa syntyvänä kokemuksena. Aineistona ovat yritysten keski johdon haastattelut ja niissä kerrotut tarinat valtatilanteista. Vastuullisella ja mahdollisuuksia antavalla vallankäytöllä on paljon yhteneväisyyksiä vastuullisen johtamisen periaatteiden kanssa. Kokemusta vallankäytöstä ja vastuullisesta johtamisesta yhdistää se, että ne molemmat rakentuvat sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin, ja niissä konkretisoituvat odotusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen ja sen seuraukset. Tietoisuus vallankäytön roolista johtamisessa on yksi avain vastuullisempaan ihmisten johtamiseen.

Avainsanat: vastuullinen johtaminen, valta, vuorovaikutus, positiointi, tarinat, keski johto

Johdanto

Vastuullinen johtaminen määritellään usein taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun kautta (esim. Kallio ja Nurmi 2006, Elinkeinoelämän keskusliitto 2010). Osana vastuullista johtamista on tarkasteltu sekä henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista että hyvän johtamisen piirteitä (esim. Aaltonen ym. 2004, Heiskanen ja Salo 2007). Kuitenkin sen tarkastelu, miten nämä ilmenevät käytännön toiminnassa tai mihin vuorovaikutustilanteissa tulisi vastuullisessa ihmisten johtamisessa kiinnittää huomiota, on jäänyt vähemmälle.

Valta, vallankäyttö, vastuullisuus ja johtaminen kietoutuvat yhteen mielenkiintoisella tavalla. Valtaa voidaan tarkastella rakenteiden, päätöksenteon, toimintajärjestelmien tai toiminnan kannalta. Esimerkiksi Mann (1986, 1993) jakaa vallan käsitteellisesti taloudelliseen, poliittiseen, sotilaalliseen, ideologiseen ja sosiaaliseen valtaan. Osa sosiaalista valtaa on valta ihmisenä ilmionä: Miten valta ilmenee ihmisten välisissä suhteissa? Omassa tutkimuksessani olin kiinnostunut siitä, mikä keskijohto kokee vallankäytöksi ja mitä vallankäyttöön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu. Tutkimukseni punaisena lankana kulkee vallan arkipäivän teoria - se, mitä puhutaan ja koetaan päivittäisissä työtilanteissa. Olen rajannut tutkimukseni vallankäytön kokemuksista kerrottujen tarinoiden ja näkemysten tutkimiseen. Kerrotut kokemukset olivat osa yritysorganisaatioiden tavanomaisia johtamistilanteita.

Myös vastuullisen ja eettisen johtamisen yhteydessä nousee esille ihmisten välisten toiminnan ja suhteiden merkitys. Suomessa tätä on tarkasteltu esimerkiksi eettisen johtamistyylin (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011), eettisen päätöksenteon (Kujala, Lämsä ja Penttilä 2009), eettisten dilemموjen (Huhtala, Lämsä & Feldt

2010), luottamusjohtamisen (Lämsä 2010) ja johtajan kertomien tarinoiden manipulaation (Auvinen 2010) kautta. Nämä tutkimukset korostavat johtajan toimintaa suhteessa henkilöstöön. Kiinnostavaa onkin, että valtaa ja vastuulliseksi ja eettiseksi koettua johtamista yhdistää se, että jokainen meistä tunnista, mistä on kyse ja mikä koetaan vastuulliseksi johtamiseksi tai vallankäytöksi, mutta niitä voidaan määrittellä hyvin eri tavoin. Ennen kaikkea molemmissa on kyse siitä, millainen kokemus ja tunne syntyvät johtamis- tai muissa vuorovaikutustilanteissa. Vallankäytön ja vastuullisen johtamisen kokemukset ovat usein yksilöllisiä ja sidoksissa tilanteisiin, toimijoihin ja kontekstiin.

Mitä annettavaa valtakokemusten tutkimisella voi olla vastuullisen ja eettisen johtamisen kehittämiselle? Tietoisuus vallankäytön roolista johtamisessa on yksi avain vastuullisempaan ihmisten johtamiseen. Tässä artikkelissa kuvaan ensin, miten tutkimus toteutettiin ja miten kokemus vallankäytöstä syntyy. Tuon esille, miten arvot ja tilanteen tulkinnat suuntaavat vallankäyttöä ja miten naiset ja miehet suhtautuvat valtaan. Lopuksi pohdin vallan ja vastuullisen ja eettisen johtamisen suhdetta.

Keskijohto tutkimuksen kohteena

Halusin tutkimuksessani selvittää haastattelujen ja niissä kerrottujen tarinoiden kautta, mitä tapahtuu johtamisen ja organisaation arkipäiväisissä vallankäytön tilanteissa. Haastateltavat (20 miestä ja 8 naista) olivat eri toimialoilla toimivia keskijohdon edustajia, pääosin johtajauransa keskivaiheilla olevia kokeneita esimiehiä ja yritysjohtajia. Heidän kertomansa tarinat (47 tarinaa) liittyivät kokemuksiin esimiehenä, alaisena tai kollegana. Tarinat kertoivat esimiesten, alaisten ja kollegoiden vallankäytöstä sekä hyväksi että huonoksi

koetuista tilanteista. Siten mielikuvat val-
lasta vain negatiivisena ja esimiesasemaan
liittyvänä asettuvat tämän tutkimuksen
kautta uuteen valoon.

Keskijohdon rooli organisaatioissa ei ole
yksiselitteinen. Keskijohdolla on kaksois-
rooli (Alvesson 1996): keskijohto on sam-
alla sekä alaistensa esimiehiä että oman
esimiehensä alaisia. Keskijohto elää sit-
ten ainakin kahdelta suunnalta tulevassa
paineessa; heidän täytyy täyttää sekä esi-
miestensä että alaistensa odotukset. Keski-
johdon rooliin kuuluu osata muuttua tu-
loksellisesta esimiehestä tulokselliseksi
alaiseksi, tai päätöksentekijästä ja kontrol-
loijasta toisten päätösten toteuttajaksi ja
valvonnan kohteeksi.

Keskijohdon kaksoisrooliin liittyy myös
kaksoissidos. Keskijohdon puoleen voi-
daan kääntyä esimiehinä, mutta keski-
johtoa kohdellaan kuitenkin usein myös
alaisina (Alvesson & Deetz 2000). Orga-
nisaatioissa esimiesten ja muussa asema-
sa olevien työskentely on myös lähestynyt
toisiaan. Esimiehet myös ”tekevät työtä”
johtamisen lisäksi, ja työntekijät ”johta-
vat” eli hallitsevat omaa työtään suunnit-
telemalla, tekemällä päätöksiä, koordinoi-
malla, tekemällä aloitteita ja käyttämällä
vaikutusvaltaa (Alvesson & Deetz 2000).
Organisaation madaltumisen ja tiimityön
lisääntyminen tuovat mukanaan myös ky-
symyksen siitä, samaistuuko keskijoh-
to kaksoisroolissaan esimiehen vai alaisen
asemaan.

Valta on osoittautunut aiheeksi, josta jo-
kaisella tuntuu olevan kokemuksia ja mie-
lipide. Vallasta ollaan kiinnostuneita sekä
politiikan, sosiologian, psykologian että
sosiaalipsykologian aloilla. Jokainen niis-
tä tarkastelee valtaa oman alansa kannal-
ta eikä valtaan liittyen ole yhtä yhtenäis-
tä määritelmää tai käsitettä. Tutkimukse-
ni kautta halusin tuoda esille sen, miten
yrityksen keskijohto näkee ja kokee val-
lankäytön osana arkipäivän johtamista. En

määritellyt haastattelussa haastateltaville
valtaa etukäteen minkään teorian kautta,
vaan kuva siitä, mitä valta on ja miten se il-
menee, syntyi haastattelujen ja niissä ker-
rottujen tarinoiden kautta. Halusin jättää
tilaa haastateltavien omalla tavalla mieltää
ja kuvata vallankäyttöä ilman valmiina an-
nettua määritelmää.

Haastattelukysymyksillä hain tilantei-
ta, joissa haastateltava oli kokenut olevan-
sa vallankäytön kohteena tai vallankäyttä-
jänä. Lisäksi pyysin haastateltavia määrit-
telemään, mitä valta heille tarkoittaa, mikä
on vallan merkitys ja millaista valtaa he
kokevat itsellään olevan. Käytin haastatte-
luissa tietoisesti sanoja esimies ja alainen
kuvaamaan hierarkkista asemaa. Organi-
saatiot ovat kuitenkin usein hierarkkisesti
rakennettuja ja hierarkkia on osa yritysor-
ganisaatioiden arkea. Hierarkiassa koros-
tuu aseman ja roolien merkitys, ja käsitteet
esimies ja alainen tuovat tämän esille.

Hyödynsin haastattelujen ja tarinoiden
analyysissä temaattista sisällönanalyysiä ja
tarina-analyysiä. Hain vastauksia siihen,
millaisia ovat vallankäytöstä kerrotut ko-
kemukset, mitkä tekijät suuntaavat vallan-
käyttöä, eroavatko naisten ja miesten kä-
sitykset vallasta toisistaan ja millainen on
vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutus-
prosessi. Teorianäkökulmina mukana on
sekä aiempia että uudempia valtatutki-
joita. Erilaisia näkökulmia ja määritelmiä
vallasta yhdistää painotus siitä, että valta
on ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaa.
Se on myös muodostunut osaksi rakentei-
ta ja resurssien käyttöä on sitten kyse yh-
teiskunnasta, organisaatiosta tai sosiaali-
sista suhteista. Vallan voi nähdä paradok-
sina; se ohjaa toimintaamme käytäntöjen
kautta samalla kuin sillä on mahdollisuus
uusiutua toiminnan kautta.

Valta on sosiaalinen ilmiö

Valta on osa yhteiskunnan ja organisaat-
tion rakenteita ja järjestelmiä, mutta val-

ta ilmenee ennen kaikkea sosiaalisissa tilanteissa, siinä, mitä tapahtuu ihmisten välillä. Kokemus vallankäytöstä syntyy siis vuorovaikutustilanteissa. Toteutuakseen valta vaatii aina kaksi osapuolta; sen, jonka koetaan käyttävän valtaa ja sen, joka kokee olevansa vallankäytön kohteena. Arki-kokemus on usein se, että koemme vallankäytön olevan yksipuolista ja vallankäytön kohteella ei ole tilanteessa vaikutusmahdollisuutta. Kuitenkaan todellisuudessa valtaa ei ole olemassa ilman, että vallankäytön kohteena oleva suostuu vallankäyttöön. Valta on siten kaksisuuntainen prosessi, johon vaikuttavat sekä vallankäyttäjä että vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva. Molemmilla on vastuu ja rooli tilanteessa. Valta on siis eräänlainen riippuvuusuhde. Mikä saa meidät toimimaan vallankäyttäjäksi koetun tahdon mukaisesti tai toisissa tilanteissa vastustamaan vallankäyttöä? Valtaa ei voi tarkastella ottamatta huomioon kahta toisilleen vastakkaista ilmiötä, vastarintaa ja tottelevaisuutta.

Vastarinta on osa vallan ilmiötä ja syntyy samalla hetkellä kuin valtakin (Foucault 1980). Vastarinta on siten osa vallankäytön luontaisia rajoituksia. Kun yksilö tai organisaatio pyrkii laajentamaan valtaansa, pyrkivät toiset puolestaan vastustamaan tätä (Galbraith 1984). Vastarinta ohjaa siihen, että vallankäytön kohde pyrkii sekä lisäämään riippuvuuttaan että käyttämään samalla valtaa toista vastaan tilanteen tasapainottamiseksi (Rainio 1968). Vallankäyttö synnyttää siis vastarinnan lisäksi uusia vallankäytön pyrkimyksiä.

Vastarinnan keinot voivat vaihdella avoimesta konfliktista erilaisiin vuorovaikutuksen muihin keinoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi ironinen ylikohoteliaisuus, ohjeiden ylitarkka noudattaminen tehokkuuden kustannuksella tai tarkoitushakuinen toiminta esimies-alaisuudessa (Clegg 1989). Vaikka valta ja vastarinta liittyvät yhteen ja esiintyvät yhdessä, vas-

tarintaa ei pidetä suotavana. Tämä liittyy organisaation usein edellyttämään kuuliaisuuteen (Weber 1975, Etzioni 1975). Vastarinta ei kuitenkaan aina johda siihen, että sillä onnistuttaisiin kumoamaan vallankäyttäjän pyrkimykset. Vastarinnasta huolimatta vallankäyttäjän tahtoon voidaan joutua alistumaan tai siihen voidaan vapaaehtoisesti suostua.

Vallankäyttäjän tahdon mukaista toimintaa voidaan kuvata monella eri nimellä. Ne kuvaavat samaa ilmiötä, vaikka ne sanoina luovat erilaisia mielikuvia. Käsite seuraaminen (mm. Russell 1939) kuulostaa neutraalilta, ja sillä kuvataan organisaation jäsenen ikään kuin velvollisuutta toimia ohjeiden mukaan. Kun samaa toimintaa kutsuu kuuliaisuudeksi (mm. Etzioni 1975, Weber 1978, Turner 1991), vähenee henkilön oman tahdon ja ajattelun merkitys ja hänellä tuntuu olevan organisaatiossa välineellinen merkitys. Tottelevaisuudessa (mm. Milgram 1975) on samaa sisältöä kuin kuuliaisuudessa; vallankäyttäjäksi koetun tahtoa noudatetaan usein kyseenalaistamatta. Käsitteen valinnasta huolimatta valta nähdään näistäkin näkökulmista suhteena, jonka molemmat osapuolet vaikuttavat tilanteeseen. Tilanteessa vallankäyttäjän tahto saadaan toteuttamaan myös ilman pakkokeinoja vapaaehtoisella toisen osapuolen tahdon noudattamisella.

Milgram (1975) selittää auktoriteetin tahdon mukaan toimimista tilanteeseen sitovilla tekijöillä. Näitä tekijöitä ovat halu noudattaa tilanteen sosiaalista järjestystä ja odotuksia, halu tukea auktoriteettia, näkemys että auktoriteetilla on vastuu ja itsellä ei ole itsenäisyyttä tilanteessa. Huomio on kiinnittynyt siihen, miten hyvin täyttää auktoriteetin odotukset, ei siihen, miten omasta mielestä tilanteessa tulisi edetä. Tottelevaisuus ja kuuliaisuus näyttävät olevan syvälle rakennettuja inhimillisen toiminnan piirteitä. Ne ohjaavat tiedos-

tamatta toimintaamme ja valintojamme usein ohi rationaalisen ajattelun ja päätöksenteon.

Seuraamisesta, kuuliaisuudesta tai tottelevaisuudesta puhuminen saattaa kuulostaa vanhanaikaiselta. Clegg ym. (2006) ja Lukes (2008) viittaavat kuitenkin siihen, että myös nykyiset organisaatiot pyrkivät samaan käyttämällä pehmeän hallinnan keinoja. Pehmeä hallinta perustuu vertaisten väliseen tasa-arvoon, mutta myös samanaikaiseen kontrolliin. Keskeisiä keinoja ovat säännöt ja rajoittaminen. Säännöt hallitsemalla saa toimintavapauden samalla, kun toiminta vahvistaa esimiehen tai asiantuntijan asemaan liittyvää auktoriteettia. Sääntöjen sisällä voi sen sijaan toimia luovasti. Rajoittaminen on puolestaan valintojen rajaamista ja sitä kautta tottelemiseen ohjaamista.

Huhtala (2004) nostaa esille lisäksi organisaatioiden johtamisen ja hallinnan käytännöt, jotka toimivat odotuksina toiminnalle. Odotukset ohjaavat itsekontrolliin, joka ilmenee tavoitteissa johtaa omaa itseä. Kuittinen (2006) viittaa siihen, että johtamisvastuuta siirretään yhä enemmän työntekijöille itselleen ja heille luetaan suuri toimintavapaus, jota kuitenkin käytännössä säännellään tarkasti erilaisen seurantajärjestelmien avulla. Organisaation tavoitteet vaikuttavat minäkuvaan ja työorientaatioon ja säätelevät sitä kautta identiteettiä (Alvesson & Sveningsson 2002). Identiteetin säätely on näin yksi organisaation kontrollin muoto. Organisaation säännöt, rajoitukset, odotukset, annetut vastuut ja tavoitteet ovat moderneja tapoja saada ihmiset samanaikaisesti sekä vastuullisiksi että valvottaviksi.

Kokemus vallankäytöstä syntyy positioinnin kautta

Kokemus vallankäytöstä on hyvin yksilöllinen, sitä ei voi määrittellä yksittäisten tekijöiden kautta. Yhteistä haastateltavi-

en valtakokemuksille on kuitenkin se, että valta on ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä ilmiö.

Valta syntyy sosiaalisissa tilanteissa. Haastateltavat eivät tuoneet esille taloudellista, rakenteellista tai poliittista valtaa vaan inhimillisissä suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa esiintyvän vallankäytön. Haastattelut ja niiden sisältämät tarinat eivät olleet toimialaan tai asemaan sidottuja, joten tutkimuksen tuloksia voi varovasti yleistää myös muihin esimies-alaisuuksiin ja työyhteisöjen toimintaan.

Valtarinat toivat esille, että valta ei ole asemaan sidottua, vaan kukin meistä käyttää sitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa asemasta riippumatta. Esimies käyttää valtaa alaiseensa, mutta myös alaiset esimieheensä ja kollegat toisiinsa. Valtatilanteeseen liittyy kokemuksen vallankäyttäjistä ja vallankäytön kohteena olemisesta. Olemme eri tilanteissa eri roolissa ja asemassa. Erityisesti keskijohdon rooli ja asema vaihtuvat saman päivän aikana esimiehestä alaiseksi ja alaisesta esimieheksi tai kollegaksi. Samalla tavoin vaihtelevat tilanteet ja kokemukset vallankäyttäjänä olemisesta kokemukseksi vallankäytön kohteena olemisesta. Kukin meistä on vuorollaan sekä vallankäyttäjä (subjekti) että vallankäytön kohde (objekti).

Tutkimukseni perusteella kokemus vallankäytöstä syntyy, kun sosiaalisessa tilanteessa ”osoitetaan paikka”. Kyseessä on vuorovaikutuksen piirre, jota kutsutaan positioinniksi (esim. Harré ym. 2009, Davies & Harré 1999). Positiointia voi kuvata vuorovaikutuksen kautta välittyväksi viestiksi, jonka avulla vallankäyttäjä pyrkii ohjaamaan tapahtumien kulkua omien tavoitteidensa suuntaisesti. Tätä ei aina sanota ääneen, vaan se välittyy rivien väleissä ja vuorovaikutuksen sävyinä ja tunteina. Vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva useimmiten vahvistaa annetun position ja toimii sen mukaisesti. Näin vallankäyttä-

jän tavoitteet toteutuvat ilman, että hänen tarvitsee ohjata tai käskä.

Vallankäyttäjät positioidi itsensä ja samalla toisen heti vuorovaikutustilanteen alussa. Siten hän osoittaa, kuka kukin tilanteessa on ja miten heidän odotetaan toimivan. Muut voivat vahvistaa tai kiistää annetun positioinnin, mikä vaikuttaa osaltaan tilanteen etenemiseen. Positiointia ei kuitenkaan hyödynnä pelkästään vallankäyttäjät, vaan jokainen tilanteessa mukana oleva. Jokainen meistä positioidi samanaikaisesti sekä itsensä että toiset (Harré ym. 2009). Kun puhuja on omaksunut jonkun tietyn position, hän alkaa väistämättä tarkastella tilannetta position näkökulmasta (Davies & Harré 1999). Haastattelussa kerrottujen valtarinoiden perusteella negatiiviseksi koetut positiot voivat lannistaa, positiivisiksi ja arvostavaksi koetut positiot taas kannustaa.

Kokemus vallankäytöstä on tunne

Keskijohdon kertomat valtatilanteet tapahtuvat arkisissa työtilanteissa, usein kahdenkeskisissä keskusteluissa tai kokouksissa. Ne eivät siis ole etukäteen tunnistettavia tai vallankäytöksi määriteltyjä tilanteita, vaan arkipäiväisiä kohtaamisia. Valtarinat kertovat siitä, että tilanteissa vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kaipaa yhteistä dialogia. Vallankäyttäjälle näyttäisi tarinoiden perusteella taas usein riittävän se, että hänen odotuksensa täytetään ilman pidempää keskustelua. Aina ei kuitenkaan välttämättä ole kyse tietoisesta vallankäytöstä. Voi olla, että esimerkiksi kiire vaikuttaa siihen, että koemme tulevamme vallankäytön kohteeksi, vaikka toinen olisi pyrkinyt toiminnallaan tasavertaiseen ja hyvään vuorovaikutukseen.

Valtatilanteisiin liittyy moraalinen kannanotto (ks. Czarniawska 1998, Helkama 2009), joka kuvastaa odotuksen ja todellisuuden välistä ristiriitaa. Haastattelussa

kerrotut valtarinat toivat esille, että valtakokemuksen ydin on tunne siitä, miten omat odotukset toteutuvat ja miten tulee tilanteessa kohdatuksi. Tarinan lopputulos kertoo siihen liittyvän tavoitteen saavuttamisesta ja onnistumisesta (11 menestystarinaa), turhautumisesta ja pettymyksestä tilanteeseen (24 pettymystarinaa) tai oppimisesta (12 oppimistarinaa). Saanko mahdollisuuden vaikuttaa asioiden etenemiseen, tulenko kohdelluksi arvostettuna ihmisenä tai tulenko kuulluksi (menestystarinat)? Vai tunnenko kenties välinpitämättömyyttä ja ohittamista (pettymystarinat)? Onko oppimiselle mahdollisuutta (oppimistarinat)? Menestystarinoita luonnehtii se, että haastateltava on tyytyväinen vallankäytön lopputulokseen. Haastateltava kuvaa onnistuneensa toimimaan valtatilanteessa siten, että omat pyrkimykset toteutuvat. Hän kokee saaneensa omat tavoitteensa toteutumaan, on tyytyväinen ratkaisuun ja näkee tilanteen sujuneen omalta kannaltaan hyvin. Menestys syntyy omien tavoitteiden saavuttamisesta omalla toiminnalla, joskus muiden pyrkimyksistä huolimatta, ja siihen liittyvästä hallinnan ja itsenäisyyden tunteesta.

Oppimistarinat kertovat esimieheltä, alaiselta ja kollegalta oppimisesta. Ne tuovat esille, mikä on haastateltavien kokemuksen mukaan tärkeää esimies-alaisuudessa tai suhteessa kollegoihin. Oppiminen syntyy valtarinoissa sekä oman kokemuksen kautta että havainnoimalla sitä, miten muut ovat toimineet. Valtarinoina oppimisen kohteena on se, saako vallankäyttäjät toiset toimimaan odotuksensa mukaisesti sekä keinot, joilla tämä toteutuu. Pettymystarinoissa on toiminnan kohteena henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttaminen: oikeuden saaminen, vääryyden korjaaminen tai oman tahdon toteuttaminen. Pettymystarinaan liittyy usein tunne epäonnistumisesta. Tarina ei kuitenkaan kuvaa sitä, että haastateltava

tuntisi epäonnistuneensa tilanteessa vaan sitä, miten hän kokee pettymystä vallankäyttäjän toimintaan ja sitä kautta kokee epäonnistumista suhteessa omiin odotuksiinsa. Pettymystarinoita yhdistää kokemus ohittamisesta ja siitä, että ratkaisua vaativiin asioihin ei tartuta. Pettymyksen ytimenä on kokemus kielteisestä suhtautumisesta

Näemme oman ja toisten vallankäytön eri tavoin

Valtatarinoiden perusteella pidämme omaa vallankäyttöämme usein oikeutettuna omien päämääriemme puolustamisena, jota ohjaa tahto ja velvollisuus toimia. Esimiehemme vallankäyttöä kuvaamme taas usein negatiivisena toimintana, johon joutuu alistumaan ja joka perustuu vääriin käsityksiin ja oman vallan näyttämiseen. Alaisten vallankäyttö taas tulkitaan helposti usein oman vallan ja aseman näyttämisenä. Olemme siis itseämme ja omia pyrkimyksiämme kohtaan huomattavasti ymmärtäväisempiä kuin toisia kohtaan.

Valtatarinat kertovat myös siitä, mitä arvostamme valtatilanteissa. Pidämme tärkeänä hallintaa, hyviä ihmissuhteita, vaikuttamista ja oikeudenmukaisuutta. Hallinnassa korostuu tilanteen ja oman itsensä hallinnan säilyttäminen. Hyvien ihmissuhteiden arvostuksessa näkyy pyrkimys huomioida toiset ihmiset ja tarve muuttaa valitseva tilanne sellaiseksi, että suhteet muihin toimivat. Vaikuttamisessa korostuu tahto saada muutoksia aikaan ja näkemys siitä, että itsellä on annettavaa muutoksiin. Oikeudenmukaisuudessa korostuu oikeudenmukainen kohtelu ja pyrkimys pitää kiinni omista oikeuksista. Arvot luovat toiminnan perustan ja ne suuntavat toimintaa ja valintoja.

Naisten ja miesten valta

Haastatteluiden perusteella naiset ja miehet näkevät vallan moniulotteisena, usein

johtajuuteen samaistettuna ilmiönä. He kuvaavat valtaa ja johtamista usein samojen ominaisuuksien kautta. Valta organisaatioissa on päätöksentekoa, vaikuttamista ja vastuun kantamista. Merkittävää on, että vallan koetaan mahdollistavan mielekkään työn ja työssä onnistumisen. Vaikka naiset ja miehet kuvaavat vallan peruselementtejä samoin, on heillä kuitenkin erilainen suhde valtaan ja sen merkitykseen.

Haastatteluiden perusteella naiset näkivät, että valta mahdollistaa johtamisen ja on keino päästä tavoitteisiin. Valta on naisille tiimin työn tukemista. Naisten kertomassa korostui vallan yhteisöllinen puoli. Haastatteluissa miehet toivat esille, että valta on heille motivoiva tekijä. Se antaa mahdollisuuden ohjata ja saada asiantuntemusta ja arvostusta. Valta on miehille vaikuttamista ja verkostoitumista. Miesten kertomassa korostuu vallan yksilöllinen puoli.

Tutkimuksen perusteella valta näyttyy osin erilaisena naisille ja miehille tarkastelee sitten valtaa käsitteenä, haastattelutavien kuvaamia merkityksiä tai sitä, millaista valtaa he kertovat itsellään olevan. Naiset kokevat vallan keinona hoitaa vastuullaan oleva tehtävä. Miehet kokevat vallan tärkeänä henkilökohtaisena työhön motivoivana tekijänä. Valta on miehille haastatteluiden perusteella myös monipuolisempi ja omakohtaisemmin koettu tekijä johtamisessa kuin naisilla, vaikka haastattelutavat ovat organisaatioissa samantasoissa tehtävissä.

Mikä voi selittää naisten ja miesten välisiä eroja suhtautumisessa valtaan? On mahdollista, että naiset ja miehet kiinnittävät vallankäytössä ja johtamisessa huomioita erilaisiin tekijöihin. Naisten ja miesten näkemysten välinen ero voi johtua erilaisista arvoista; miehet arvostavat valtaa, naiset hyväntahtoisuutta (Schwartz & Rubel 2005). Mahdollista on myös, että naiset kuvaavat valtaa ja vallankäyttöä niiden

sosiaalisten odotusten ja statusten mukaisesti, jotka kohdentuvat naisiin esimiehinä ja johtajina organisaatioissa (esim. Korvajärvi 2004, Ridgeway 2003). Esimerkiksi naisiin kohdistuvat odotukset ohjaavat heitä olemaan sosiaalisia ja osallistavia (Kauppinen 2002). Näkemys ja kokemus vallasta näyttäisivät edelleen olevan sukupuoleen sidottua, vaikka mielellämme korostamme organisaatioiden sukupuolineutraalia toimintaa.

Pohdintaa vallankäytöstä ja vastuullisesta johtamisesta

Valtaa ja johtamista kuvattiin haastatte- luissa usein samoilla sanoilla ja tekemisillä. Vallan ja johtamisen erottaa kuitenkin toisistaan se, että johtamista pidetään arvostettuna tehtävänä, josta on luontevaa puhua ja johon on helppo samaistua. Sen sijaan valta nähdään usein ilmiönä, josta ei ole helppo puhua eikä siihen haluta julkisesti samaistua. Valta kätkeytyy.

Tutkimus osoitti, että valta voi olla myös positiivista ja mahdollistavaa. Kokemus vallankäytöstä voi ilmetä tunteena arvostuksesta ja mahdollisuuksien saamisesta.

Positiivinen vallankäyttö kannustaa ja auttaa eteenpäin, ja tukee siten merkittävästi tavoitteiden saavuttamista ja hallinnan tunnetta. Vallasta puhuttaessa nostetaan kuitenkin useimmiten esille vallan kielteinen puoli, jolloin puhutaan vallankäytöstä lannistamisena, rajoittamisena ja epäluottamuksena. Negatiiviseksi koetun vallankäytön ydin on kokemus kielteisestä suhtautumisesta. Vallankäytön kokemuk- sessa merkitsevää ei ole organisaatioase- ma, vaan se, miten tulee kohdelluksi vuoro- vaikutustilanteissa.

Tunnistamme sekä vastuullisen että vas- tuuttoman johtamisen kuten myös hyvän tai huonon vallankäytön. Tunnistamme ne tilanteissa heräävien tunteiden ja ko- kemuksen kautta, mutta emme välttämättä

osaa sanoa, mikä yksittäinen tekijä sai tun- nistamisen aikaan.

Kokemus vallankäytöstä syntyy vallan- käyttäjän tuottaman positioinnin kautta. Sen tuloksena vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle syntyy tunne siitä, miten häntä arvostetaan ja mitä vaikutusmah- dollisuuksia hänelle annetaan. Valtakoke- muksen määrittelee myös suhteen laatu, eivät teot sinänsä.

Vastuullisessa ihmisten johtamisessa ko- rostetaan oikeudenmukaisuutta, eettisyyt- tä, arvoja ja moraalia, jotka ovat (samalla tavoin kuin kokemus vallankäytöstä) en- nen kaikkea kokemuksia kohtaamisesta ja vuoro- vaikutustilanteen etenemisestä. Ko- kemusta vallankäytöstä ja vastuullises- ta johtamisesta yhdistää se, että ne mo- lemmat rakentuvat sosiaalisissa tilanteissa vuoro- vaikutuksen keinoin, ja niissä konk- retisoituvat odotusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen ja sen seuraukset.

Valta ja vastuullinen johtaminen ovat läsnä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Päi- vittäinen vuoro- vaikutus voi siten ratkaista esimiehen ja johtajan onnistumisen ja or- ganisaation menestyksen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004) Vastuullinen johtaminen. In- himillistä tuloksentekoa.
- Alvesson, M. (1996) Communication, Power and Organization. de Gruyter Studies in Organization 72. WB-Druck GmbH. Rieden am Forggensee, Ger- many.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) Doing Critical Management Research. SAGE.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a) Managers Doing Leadership: The extra- ordinary of the mundane. Human Relations, 56, ss. 1435–1459.
- Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003b) Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions

- of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24, ss. 961–988.
- Auvinen, T. (2010). Esimiesten ajatuksia tarinoilla johtamisesta: pehmeää johtamista vai manipulointia? *Yritysetiikka* 2 (1), ss. 6–20.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. (2007) *Power and Organizations. Foundations for Organizational Science*. SAGE.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies. Qualitative Research Methods Series 43*. A Sage University Paper. SAGE.
- Davies, B. & Harré, R. (1999) Positioning and Personhood. Teoksessa Harré, R. & van Langenhove L. (toim.) *Positioning theory. Moral Contexts of Intentional Action*. Bodmin, Blackwell, ss. 32–52.
- Etzioni, A. (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York, The Free Press.
- Foucault, M (1980) *Power/knowledge*. Teoksessa Colin Gordon (toim.) *Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. New York, Pantheon Books.
- Galbraith, J. K. (1984) *Vallan anatomia*. Juva, WSOY.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Pilkerton Cairnie, T., Rothbart, D. & Sabat, S. R. (2009) Recent Advances in Positioning Theory. *Theory & Psychology*, 19, ss. 5–31.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari (2007) *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki, Talentum.
- Helkama, K. (2009) *Moraalipsykologia. Hyvän ja pahan tällä puolen*. Porvoo, Edita.
- Huhtala, H. M. J. (2004) *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. *Commentationes scientiarum socialium* 64. The Finnish Society of Sciences and Letters. Saarijärvi, Gummerus.
- Kallio, T.J. & Nurmi, P. (2006) *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja.
- Kangas, M., Lämsä, A-M, Huhtala M. & Feldt, T. (2011) *Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin*. *Hallinnon Tutkimus* 30 (2), ss. 95–110.
- Kauppinen, K. (2002) *Nais- ja miesjohtajuus – Viva la différence!*. Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. (toim.) *Tieto ja tekniikka – Missä on nainen*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK, Lahti, Esa Print Oy, ss. 149–168.
- Korvajärvi, P. (2004) *Sukupuolistavien käytäntöjen valta*. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J., Jyrkinen, M., Meriläinen, S., Moisaner, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiillos, M., Katila, S. & Tallberg, T. (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 60*. Yliopistopaino, Helsinki. ss. 20–29.
- Kuittinen, M. (2006) *Johtaminen psykologisenä vallankäyttönä*. *Psykologia*, 3, ss. 176–185.
- Kujala, J., Lämsä, A-M & Penttilä, K. (2009) *Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan*. *Yritysetiikka* 1 (1), ss. 6–13.
- Kuusela, S. (2010) *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. *Acta Universitatis Tamperensis* 1573. Tampere University Press.

- Lewin, K. (1997) *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*. Washington DC, American Psychological Association.
- Lukes, S. (2008) *Maktens ansikten*. Göteborg, Bokförlaget Daidalos.
- Lämsä, A-M. (2010) Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. *Yritysetiikka* 2 (2), ss. 22–27.
- Mann, M. (1986) *The sources of social power. Vol. I. A history of power from the beginning to AD 1760*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Mann, M. (1993) *The sources of social power. Vol. II. The rise of classes and nation states from 1760 to 1914*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Milgram, S. (1975) *Obedience to Authority: an Experimental View*. HarperPerennial.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Ridgeway, C. (2003) *Status Characteristics and Leadership*. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (toim.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE, ss. 65–78.
- Russell, R. (1939) *Makt. En analys av dess roll i samhället*. Lindbergs tryckeriak-tiebolag, Stockholm.
- Schwartz, S. & Rubel, T. (2005) *Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), ss. 1010–1028.
- Turner, J. C. (1991) *Social Influence*. Great Britain, Open University Press.
- Weber, M. (1978) *Economy and society*. Volume 1. Berkeley, University of California Press.

• YTT Sari Kuusela on henkilöstöpäällikkö Tapiolarhymässä. Sähköposti: sari.kuusela@tapiola.fi

■ Artikkelit

Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana



RINNA IKOLA-NORRBACKA

■ Tiivistelmä

Johtaja toimii monien ristiriitaisten paineiden alaisena. Johtajan pitää huolehtia organisaation tuloksellisuudesta ja samalla toiminnan laadusta, vaikuttavuudesta ja eettisyydestä. Miten johtamisen etiikka voi vahvistaa organisaation tuloksellisuutta? Mitkä tekijät vahventavat johtamisen eettisyyttä niin tavoitteiden kuin keinojen osalta? Artikkelissani esitän johtamisen etiikan kehittämismallin, jota voi hyödyntää niin yrityksissä kuin muissa organisaatioissa ottaen huomioon yksikön toimintaympäristön, tilanteen sekä yksikössä toimivien yksilöiden ammatillisen osaamisen. Malli koostuu yhdeksästä ulottuvuudesta, joista tärkeimmäksi kokonaisuudeksi nousevat työyhteisön toimivuuden arvot. Korostan tehokkuuden ja tuloksellisuuden olevan osa johtamisen eettisyyttä. Artikkelissani painottuu myös organisaatioarvojen merkitys sille, miten tärkeiksi arvot työssä koetaan.

Avainsanat: johtamisen eettisyys, esimiestyö, johtamisen kehittäminen, arvot

Johtamisen etiikan ajankohtaisuus

Suomalaisessa yhteiskunnassa on käynnissä monentasoisia muutos- ja uudistushankkeita. Muutoksista huolimatta organisaation johtamisen lähtökohta on se, että johtajan on kaikissa tehtävissään otettava huomioon toimintaa säätelevät lait ja normit. Niiden lisäksi organisaatio itsessään asettaa jäsenilleen ohjeita, sääntöjä ja kieltoja eri tilanteita varten. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin ja kykyä ottaa huomioon asiakkaiden toiveet (Salminen, 2008, 2010). Tässä artikkelissa pyrin herättämään ajatuksia johtamisen eettisyyden ja tuloksellisuuden yhteydestä. Miten johtaja voi toimia tuloksellisesti varmistaen samalla toiminnan eettisyyden? Artikkelini perustuu väitöstutkimukseeni (Ikola-Norrbacka, 2010), jonka tavoitteena oli analysoida empiiristä tutkimusaineistoa siten, että eettisen johtamisen ja esimiestyön käytännön kehittäminen olisi tulosten perusteella mahdollista.

Etiikkaan ja eettisyyteen liittyvään keskusteluun törmää nykypäivänä joka puolella. Etiikan ajankohtaisuus selittyy monilla asioilla. Yksilöt ja yhteisöt joutuvat tekemään valintoja, joiden seurauksista ei voida olla varmoja. Uusissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä entiset eettiset koodit eivät enää yksinkertaisesti toimi samalla tavalla kuin ennen. (Ryynänen & Myllykangas, 2000, 8). Räikän (2002, 84–85) arvion mukaan eettinen keskustelu on voimistunut jo siitäkin syystä, että ihminen tekee nykyään monia sellaisia asioita, joita ei muutama vuosikymmen taaksepäin voinut kuvitella mahdolliseksi. Erityisesti talouden ja tekniikan huima kehitys ovat tehneet asioista monimutkaisempia ja vaikeammin hallittavia (Hosmer, 1987; Kavathatzopoulos, 2004).

Etiikan kysymykset ovat nykyään eri-

laisessa roolissa kuin ennen, ja niistä keskustellaan julkisuudessa runsaasti. On asetettava rajoja asioille, joita ei aikaisemmin ollut välttämättä olemassakaan. Menzelin (2005) selitys etiikan esiinnousulle on se, että johtajat niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla tunnustavat aikaisempaa paremmin mahdollisuudet lisätä organisaation suoritusarvoa noudattamalla eettisiä käytäntöjä ja toimintatapoja. Suomessa jo pari vuotta käynnissä ollut keskustelu vaalirahoituksen periaatteista on myös lisännyt yleisön ja tutkijoiden kiinnostusta eettisiin periaatteita kohtaan niin poliittisessa kuin yritysten toiminnassa.

Rost (1993) tarkastelee eettisyyttä prosessien ja sisällön kautta. Toimitaanko eettisesti tavoitteisiin pyrkiessä? Ovatko tavoitteet, joita halutaan saavutettavan, eettisesti hyväksyttäviä? Näiden kysymysten kysyminen yhdessä on perusteltua siksi, että eettisyys voi toteutua myös osittain. Ideaalitulanteessa johtajat toimivat eettisesti ja tavoittelevat eettisiä ratkaisuja – tai pahimmassa tapauksessa tavoitteellaan epäeettisiä tavoitteita epäeettisin keinoin. Mielenkiintoisia ovat myös tapaukset, joissa epäeettisyyttä ilmenee joko tavoitteissa tai keinoissa mutta ei molemmissa yhtä aikaa. Näissä tapauksissa on lähtökohtainen ristiriita, jonka ratkaisu on hankalaa: Kumpi painaa eettisessä arvioinnissa enemmän tavoitteet vai keinot?

Johtamisen etiikan haasteita

Eettistä johtajuutta määrittäviä tekijöitä on useita, mutta tutkimukset tukevat erityisen vahvasti seuraavia osa-alueita: laki ja säädökset, organisaation hallinnollinen rakenne ja toimintatapa, organisaation arvot ja periaatteet sekä organisaatiokulttuuri. Johtajan on noudatettava esimiestyössään annettuja normeja. Lainsäädäntö on vahva taustatekijä erityisesti vakavissa ongelmatapauksissa, vaikka todellisuus tavallisesti näyttäytyy huomattavasti lainsäädän-

töä monimutkaisempana. Laki ei tavoita kaikkia monimutkaisia tilanteita, joita organisaatiot ja johtajat päivittäisessä työssään kohtaavat.

Organisaation arvot ja periaatteet vaikuttavat toimintaan vähintään ohjaavasti. Myös hallinnollinen toimintatapa on tärkeä osa johtamisen eettisyyttä. Hallinnolliseen toimintatapaan sisältyvät esimies-alaisuhteita määrittävät organisaation rakenne ja sen hierarkkisuus. Lisäksi erityisen vahvasti johtamisen eettisyyteen vaikuttaa omaksuttu organisaatiokulttuuri. Voidaan myös kysyä, onko organisaatiolla vain yksi kulttuuri vai eri ryhmiä erottavia alakulttuureita. Alakulttuureista voi kehittyä organisaatioissa hyvinkin vahvoja kuten sairaalamaailmassa eri ammattiryhmien alakulttuurit. Niiden yhteensovittaminen saattaa olla vaativaa ja haasteellista.

Eettisen johtajuuden voi ajatella olevan systemaattista ja tietoista pyrkimystä parantaa organisaation ja siinä toimivien integriteettiä eli lahjomattomuutta, rehellisyyttä ja riippumattomuutta. Eettisestä johtajuudesta puhuminen saattaa sen sijaan olla kyseenalaista, jos sillä tarkoitetaan vain organisaation jäsenten kontrollivälinettä kohti aikaisempaa suurempaa tuloista. Johtajuudessa on perimmiltään kyse vallankäytöstä ja arvovalinnoista, mistä johtuen johtajuutta on arvioitava eettisyyden kannalta. Johtajuuden eettisyyttä eli moraalista hyvyttä voi tarkastella motiivien, tekojen seurausten tai johtajan valitsemien vaikuttamiskeinojen näkökulmista. Eri näkökulmista katsoen johtajan eettisyys voi näyttäytyä erilaisena. (Lämsä & Hautala, 2005, 237–238.) Käytännön ongelmat kuten ajan-, tiedon- ja resurssien puute aiheuttavat omat haasteensa johtajalle toteuttaa moraalista hyvyttä (Kuukka, 2009).

Johtaja itse ei toimi työpaikalla pelkätään yksilönä, vaan hänen arvonsa, hyveensä ja vastuunsa määräytyvät pääosin

organisaatiosta, johon hän kuuluu. Eri alojen ammattilaisilta puolestaan edellytetään ammattietiikan noudattamista ja kunniointamista, jotka takaavat heille luottamuksen, vapauden ja moraalisen arvostuksen (Airaksinen, 1991; Pursiainen, 2001). Perinteisesti professioita koskevassa kirjallisuudessa johtaja ja ammattilainen kuitenkin erotetaan toisistaan.

Flynn (1999) sekä Exworthy ja Halford (1999) tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman ammattilaisen ja johtajan erojen tarkasteluun. Heidän mukaansa johtamisen tavoitteena on tehokkuus ja voiton maksimointi, kun taas ammattilaisen tavoitteena on vaikuttavuus, sitoutuneisuus palveluiden tuottamiseen ja erikoistietämykseen perustuva pätevyys. Johtamisessa korostuvat säännöt ja niiden noudattaminen, kun taas ammattilaisuudessa on tärkeämpää luottamus ja toimijoiden keskinäinen riippuvuus.

Jaottelu ammattilaiseen ja johtajaan on yksinkertaistava, eikä mielestäni aina sovellu nykypäivään. Nykyään puhutaan ammattijohtajista, jolloin työnkuvan pitäisi sisältää jaottelun kummatkin puolet. Miksi tehokkuus ja vaikuttavuus tai säännöt ja toimijoiden keskinäinen luottamus nähdään toisilleen ristiriitaisina? Eettisen punninnan myötä ne pikemminkin vahvistavat kuin kumoavat toisiaan. Ammatillisuuden takaavan muodollisen koulutuksen ja johtamistyössä sovelletun tietotaidon välillä vallitsee kuitenkin usein kiulu. Tietyt työssä vaadittavat ominaisuudet ovat myös yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuvaisia, vaikka ne katsotaan kuuluvan osaksi ammattia (Svensson, 1990; Bertilsson, 1990).

Arvot ja etiikka haastavat johtamisen monella tavalla. Ne vaikuttavat tavoittelutavaan päämäärään ja sen toteuttamiseen kuten myös vastuuseen asiakkaasta, palvelun laadusta, henkilöstöstä sekä resurssien kohdentamisesta ja käytöstä. Eettisten

arvojen lisäksi johtamiseen vaikuttavat taloudelliset arvot kuten tuloksellisuus ja tehokkuus. Johtajan tulisi hyödyntää myös tiedollisia arvoja kuten uuden tutkimustiedon arviointia ja käyttöönottoa. Esteettiset arvot vaikuttavat puolestaan työympäristön luomiseen ja työviihtyvyyteen. Johtaja voi joutua toteuttamaan ja ottamaan huomioon keskenään hyvinkin erilaisia arvoja, joiden yhteen sovittaminen ei välttämättä ole helppoa ja ristiriidatonta.

Johtamisen etiikan malli

Väitöstutkimukseni (Ikola-Norrbacka, 2010) antaa vastauksia siihen, miten tulla eettisesti arvioituna hyväksi esimieheksi ja miten organisaatiosta tulee johtamisen avulla eettisesti korkeatasoinen. Tutkimus tuotti lähtökohdat johtamisen etiikan mallille, jonka avulla johtaja voi kehittää erityisesti esimies-alaisuuttaan mutta myös työyhteisön toiminnan eettisyyttä.

Taulukko 1. Johtamisen etiikan osa-alueet

Ulottuvuudet		Sisältö
I	Työyhteisön toimivuuden arvot	Vastuullisuus, toiminnan laadukkuus, rehellisyys, yhteistyökyky, jatkuva oppiminen, toimijoiden keskinäinen luottamus, oikeudenmukaisuus, erityisosaamisen arvostaminen, uudistumiskyky
II	Esimiehisyys ja yhteistyö	Alaisten työn arvostaminen ja yhteistyö, kollegoiden työn arvostaminen ja yhteistyö, avoimuuden lisääminen, alaisten kannustaminen
III	Esimiestyön kehittäminen	Kollegoiden kannustaminen, alaisten ohjaaminen ja kannustaminen, alaisten ammattitaidon kehittäminen, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa, joustaminen omissa toimintatavoissa
IV	Joustavuus käytännön esimiestyössä	Joustaminen omissa aikatauluissa ja toimintatavoissa, joustaminen alaisten työvuoroissa ja toimintatavoissa, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, alaisten ammattitaidon kehittäminen
V	Esimiestyön uudistamisen piirteet	Joustavuus toimintatavoissa, uudistumiskyky, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, yhteistyön mahdollistaminen
VI	Asiakasnäkökulma	Palveluperiaatteen korostaminen, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukainen toiminta, yhteistyökyky
VII	Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana	Toiminnan tuloksellisuus, vaikuttavuus, laatu ja henkilöstön erityisosaamisen arvostaminen
VIII	Tehokkuusarvot	Tuloksellisuuteen pyrkiminen, kilpailukykyisyyden parantaminen, palveluperiaatteen korostaminen, laadukkaan toiminnan varmistaminen
IX	Esimiestyön käytännön vaatimukset	Yhteistyö eri toimijoiden kanssa, joustaminen alaisten toimintatavoissa

Toteutin tutkimukseni kyselytutkimuksena terveydenhuollon johtamistyötä tekeville ylilääkäreille, ylihoitajille ja osastonhoitajille. Tässä yhteydessä esittämäni johtamisen etiikan malli on kehitetty näiden ammattiryhmien näkemysten avulla. Kyselyyn vastasi yhteensä 276 ylilääkärää ja hoitotyön esimiestä kahden sairaanhoitopiirin alueelta. Tuloksia täydennettiin asiantuntijahaastatteluilla, jotka kohdistuivat tutkittavien sairaanhoitopiirien hallinnolliseen johtoon. Analysoin aineiston SPSS-ohjelmalla tekemällä tilastollisten testien ja korrelaatioiden lisäksi pääkomponenttianalyysin.

Arvioin, että mallia voi hyödyntää myös muissa kuin terveydenhuollon organisaatioissa, koska johtamisen etiikan oletetaan olevan tiettyyn rajaan asti kaikkialla pätevää eli universaalia (Lehtonen, 2009). Todennäköistä kuitenkin on, että mallin eri osa-alueet painottuvat eri organisaatioissa eri tavoin riippuen ajankohdasta, työyhteisön tilanteesta ja organisaation toimintatavoista.

Tutkimukseni perusteella eettinen johtaminen jakaantuu yhdeksään pääulottuvuuteen. Ne on kuvattu tiivistetysti taulukossa 1.

Työyhteisön toimivuuteen liittyvät arvot viittaavat työyhteisön jäsenten toimintaan yhteisönä. Keskeisiä asioita ovat työyhteisön vastuullisuus, toiminnan laadukkuus, rehellisyys, yhteistyökyky, jatkuva oppiminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Myös erityisosaamisen arvostaminen ja uudistumiskyky kuuluvat tähän kokonaisuuteen. Näistä arvoista jokaisen noudattamatta jättäminen aiheuttaa työyksikölle vaikeuksia eettisyyden tavoittelussa ja käytännön toiminnassa. Kaikki ovat arvoja, jotka oikein hyödynnettynä pystyvät merkittävästi lisäämään organisaation toiminnan lisäarvoa.

Esimiehisyys ja yhteistyö arvona muodostuu avoimuuden painottamisesta, alais-

ten ja kollegoiden toistensa työn arvostamisesta sekä yhteistyön tekemisestä ja siihen kannustamisesta. Erityisesti kilpailu organisaation eri yksiköiden välillä voi muodostua ongelmaksi, mikäli se estää toisten työn arvostamisen ja yhteistyön tekemisen. Esimiehet pystyvät omalla asenteellaan ja toiminnallaan kuitenkin vähentämään kilpailusta syntyviä kielteisiä ilmiöitä ja edesauttamaan yhteistyön sujuvuutta. Organisaation johdon tulee kohdella tasapuolisesti eri työyksiköitä kuuntelemalla niiden ongelmia ja ottamalla keskusteluun ehdotuksia työn sujuvuuden parantamiseksi. Kuulluksi tuleminen parantaa työmotivaatiota, vaikka kaikkia parannusehdotuksia ei voitaisi toteuttaa.

Esimiestyön kehittäminen tarkoittaa niin esimiehen itsensä kuin alaisten ammattitaidon kehittämistä, organisaation jäsenen kannustamista, yhteistyötä ja ohjaamista. Esimiehen oma arvomaailma heijastuu hänen kaikkeen toimintaansa, joten johtamisessa kehittyminen vaatii erityisesti halua kehittää omaa esimiehisyyttä ja sen arvoperustaa. Se puolestaan edellyttää esimieheltä avoimuutta myöntää omia heikkouksia ja puutteita johtajana. Avoimuus tarkoittaa myös avoimuutta työyhteisöä kohtaan. Esimiehen toiminnan tulee olla niin organisaation johdon kuin alaisten ja kollegoiden arvioitavissa.

Joustavuus esimiestyössä tarkoittaa esimiehen joustavuutta omien ja alaisten toimintatapojen ja aikataulujen osalta. Joustavuus myös tarkoittaa esimiehen omaa toimintaa tilanteiden vaatimusten mukaan kuten myös alaisten ohjaamista ja heidän ammattitaitonsa kehittämisen tukemista eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Alaiset olettavat usein esimiehen joustavan toimintatavoissa ja aikatauluissa, mutta esimiehen mahdollisuudet joustaa ovat kuitenkin rajoitetut johtuen organisaation ja työyksikön pelisäännöistä ja tavoitteista. Organisaation edun lisäksi johtajan tu-

lee olla joustamisessa tasapuolinen alaisia kohtaan. Joustavuus ei tarkoita periksi antamista kaikille alaiden vaatimuksille, vaan vaatimuksiin myöntymiseen tulee olla selkeät perustelut. Merkittävimmät toimintatapoja koskevat asiat on hyvä neuvotella yhdessä työyhteisössä.

Esimiestyön uudistamiseen kuuluu työyhteisön tason toimintatapojen joustavuus, kun joustavuus esimiestyössä tarkoittaa johtajaan kohdistuvia henkilökohtaisia joustamisvaatimuksia. Työyhteisön uudistumiskyky, tasa-arvon edistäminen ja yhteistyökyky kuuluvat tähän ulottuvuuteen. Eettisesti toimiva esimies pyrkii kehittämään ja uudistamaan työyksikkönsä toimintaa näkemällä vanhojen toimintamallien yli kuten myös kuuntelemalla alaisia kehittämistyötä tehtäessä. Esimiestyön uudistumiseen liittyy työyhteisön yhteistyökyvyn kehittäminen ja sitä kautta lisäarvon luominen niin omalle työyksikölle kuin koko organisaatiolle. Tasa-arvon edistämiseen kiinnitetään huomiota usein nais-miesnäkökulmasta. Muuttuneet työmarkkinat pakottavat kuitenkin kiinnittämään huomiota sukupuolten tasa-arvon ohella myös muihin monimuotoisuuden tekijöihin kuten etnisyyteen. Tämän lisäksi huomiota voi vaatia kielellinen tasa-arvo.

Asiaksnäkökulmassa korostuu työyhteisön jäsenten ja esimiehen suhde asiakkaisiin. Johtajan tulee pitää huolta siitä, että asiakkaita kohdellaan hänen itsensä ja alaiden taholta asianmukaisesti ja kunnioittavasti. Tämä kuuluu sekä ammattilaisuuteen että palveluperiaatteeseen. Organisaation eettisyys näkyy asiakkaiden suuntaan.

Kun eettiset ristiriidat ovat vähäiset, työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja. Työssään arvostusta nauttiva työntekijä kykenee helpommin osoittamaan arvostusta asiakkaalle, mikä parantaa toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutusta ja

vaikuttaa sitä kautta osaltaan asiakastytyväisyyteen.

Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana muodostuvat toiminnan tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta ja laadukkuudesta kuten myös erityisosaamisen arvostamisesta. Esimies on oman työnsä ohella vastuussa alaidensa suorittaman työn vaikuttavuudesta ja laadusta. Vaikuttavuus ja laatu määritellään kuitenkin monen tekijän summana. Organisaation johdon taholta voi tulla arviointimittareita. Työyksiköillä voi olla käytössä omat mittarit. Asiakkaiden arviot voivat poiketa organisaation omien laatumittareiden tuottamasta tuloksesta. Johtamisessa on usein vaikeaa löytää oikeaa ja toimivaa mittaristoa laadun ja vaikuttavuuden toteamiseksi. Esimiehen tulee kuitenkin aktiivisesti seurata toiminnan kehittymistä tämän ulottuvuuden parantamiseksi.

Tehokkuusarvot sisältävät kovempien arvojen lisäksi palveluperiaatteen ja laadun. On eettistä olla tehokas ja on tehokasta toimia eettisesti oikein. Tuloksellisuuteen pyrkiminen tulee olla ohjenuorana niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin toiminnassa. Asiakkaalla on oikeus vaatia rahoilleen vastinetta. Julkisella puolella verorahojen käytön tulee olla tehokasta. Resurssien tuhlaus tai väärinkäyttö on hallinnollista korruptiota tai vähintään epäeettistä toimintaa. Palveluperiaatteen pitää korostua osana laadukkaan toiminnan varmistamista. Tehokkuusarvoilla ei eettisyys-keskustelussa tarkoiteta pelkästään viivan alle jäävää voittomarginaalia. Tehokkuusarvot korostavat toiminnan vas-tuullisuutta suhteessa asiakkaisiin ja organisaation jäseniin. Tehokkuusarvot tulisi mieltää osaksi organisaation toimintakulttuuria, eikä niitä tule kokea laadun ja vaikuttavuuden uhkana vaan mahdollistajina. Se, miten tehokkuusarvot mielletään organisaatiossa, riippuu merkittävästi organisaatiokulttuurista ja siitä,

miten organisaatiossa on panostettu koulutukseen, erityisesti johtamiskoulutukseen. Johtamiskoulutuksen lisäksi on panostettava siihen, että alaisetkin ymmärtävät sen, mitä eri arvot merkitsevät oman toiminnan kannalta.

Esimiestyön käytännön vaatimukset muodostuvat yhteistyöstä eri tahojen kanssa ja joustamisesta alaisten toimintatavoissa. Alaisten toimintatavoissa pitäisi joustaa, että alaiset olisivat tyytyväisiä, mutta haasteena johtamisessa on määrittellä raja toiminnan järkiperaisyyden ja tasapuolisuuden osalta. Yhteistyötä kollegoiden kanssa tulisi tehdä, mutta käytännössä se voi olla hankalaa yksiköiden erilaisuudesta tai keskinäisestä kilpailusta johtuen.

Päätelmät ja keskustelu

Eettisesti hyvä johtaja kykenee ymmärtämään toimintaympäristön ominaispiirteet ja sieltä nousevat haasteet. Muutoksista huolimatta tai osin juuri niistä johtuen organisaatioiden toiminnalta vaaditaan entistä enemmän kustannustietoisuutta, hyötyjä ja tuloksia. Eettinen arviointi tulee olla mukana kaikessa päätöksenteossa. Eettisesti kestävätkä ratkaisut on perusteltavissa yleisen moraalikäsitteen mukaan, jolloin ne ovat helpommin eri tahojen hyväksyttävissä, vaikka itse ratkaisu olisi toimijan kannalta kielteinenkin.

Tehokkuus on osa organisaation eettistä johtamista. Koulutuksella ja avoimuudella vaikutetaan merkittävästi asioihin suhtautumiseen ja niiden omaksumiseen. Esimiesten tulee omaksua tehokkuusajattelu osaksi toiminnan eettisyyttä niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. On eettistä olla tehokas, sillä käytössä ovat organisaation tai veronmaksajien rahat. Työntekijöitäkin voi motivoida muistuttamalla, että organisaation tuloksellinen toiminta ja kilpailukyky auttavat säilyttämään työpaikat. Tehokkaalla toimimalla voidaan välttää turhia ongelmia-

lanteita kuten virheitä ja niistä johtuvia valituksia, joista aiheutuu myöhemmin lisäkustannuksia.

Vastuullisuuden kasvattamiseksi myös alaisten tulee olla tietoisia organisaation tehokkuuden mittareista ja niiden merkityksestä. Alaisille tehokkuus ja tuloksellisuus merkitsevät liian usein vain johdon taholta saneltuja säästötoimenpiteitä, joihin sitoutuminen koetaan hankalaksi ja turhauttavaksi. Esimiestyön kannalta on tärkeää tiedostaa oman organisaation tyyppillinen organisaatiokulttuuri ja mahdolliset alakulttuurit, ja alaisten tapa reagoida asioihin. Väitöstutkimukseni vahvisti aiempia tutkimuksia organisaatiokulttuurin tärkeydestä eettisesti vastuullisen toiminnan kannalta. Erityisesti kulttuurin tärkeys korostuu esimies-alaisuudessa tapana suhtautua palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä myös johdon ja suorittavan tason suhteiden kehittämässä.

Organisaationarvot ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Tutkimuksessa nousi esiin organisaatioarvojen suuri merkitys, kun vastaajat arvioivat eettisten arvojen merkitystä. Arvot ja asiat, jotka ovat organisaatiossa korostetusti pinnalla, ovat helpommin miellellä tärkeiksi. Lisäksi koulutuksen kautta sisäistetään toimintatapoja ja tehdään henkilökunnalle tutuksi uusia näkökulmia. Eettisiä periaatteita ei voi koskaan korostaa liikaa. Mikäli koko työyhteisö ei taistele epäeettisiä ja/tai korruptiota mahdollistavia piirteitä vastaan, eettisen johtajuuden idea ei voi toimia organisaatiotasolla, vaikka yksittäinen esimies toimisikin eettisesti. Organisaation arvot toimivat ohjenuorana niin organisaation sisäisille yksiköille kuin niissä toimiville yksilöille. Ne viestivät myös ulospäin sidosryhmille organisaatiolle merkityksellisistä ja tärkeistä asioista.

Esimies-alaisuutta kannattaa korostaa johtamisen osa-alueena. Esimies toi-

mii organisaation edustajana ja edunvalvojana yksikkönsä osalta. Alaiset tulee ottaa huomioon ja pyrkiä aikaansaamaan hyvinvoiva työyhteisö, jossa eettisyys on sisäänrakennettuna toimintamallina. Kun yksilöt ovat sisäistäneet työn ja organisaation arvot sekä normit, niiden mukaan toimiminen sujuu helpommin. Esimiehen tulee toimia alaisten äänitorvena toiminnan eettisyyden parantamisessa. Kuten monet aiemmat tutkimukset osoittavat (Drucker, 1989; Lawton, 2000; Salminen, 2004; Geuras & Garofalo, 2005; Cooper, 2006). Tässäkin tutkimuksessa vahvistui kuva siitä, että eettisesti toimiva esimies on esimerkki alaisilleen. Johtaja osoittaa esimiesroolissaan mallin, jota alaisetkin toiminnassaan noudattavat. Pystyäkseen toimimaan eettisesti esimiehen tulee kokea työhön sisältyvät arvot itselleen tärkeiksi.

Suhtautuminen asioihin on riippuvainen esimiehen omasta johtamisroolista ja käytettävissä olevista resursseista. Alaisille on tärkeää, että heitä koskevat hallinnolliset asiat hoidetaan asianmukaisesti ja kaikkia alaisia kohdellaan tasapuolisesti. Alaisten lisäksi esimiehen on huomioitava myös asiakkaat. Kyse on erityisesti laadun tuottamisesta asiakkaalle ja asiakkaan kohtaamisesta. Eettinen esimies huolehtii siitä, että asiakkaita kohdellaan asiaan kuuluvalla oikeudenmukaisuudella ja kunnioituksella. Tämä kuuluu niin ammatilliseen toimintaan kuin organisaation palvelupeiraatteeseen.

Työyksikössä mahdollisesti ilmenevien eettisten jännitteiden purkaminen on haaste esimiestyötä tekeväälle. Työyksikössä voi tulla ristiriitoja esimerkiksi päätösvallan suhteen. Vaikka organisaatio olisi rakennettu päätösvaltaa ajatellen selkeäksi, se ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei päätöksentekoon liittyviä ongelmia voisi tulla. Hallinnollisen työn määrä koetaan usein liian suureksi ja se vie turhaa joh-

tajan voimavaroja ja osaamiskapasiteettia esimerkiksi kehittämistyöltä. Yksi helpotus ongelmaan voisi olla se, että koulutuksen myötä vahvistettaisiin hallinnollista osaamista ja kehitettäisiin toimintoja, joilla hallinnollinen työ pysyisi kohtuudessa. On ymmärrettävää, että työhön turhautuu, mikäli johtajan työhön sisältyy liikaa hallinnollista paperityötä varsinaisen johtamistyön jäädessä sivuun. Jatkuvasti vastentahtoisesti suoritettu työ ei ainakaan paranna työmotivaatiota. Pidemmän päälle työn mielekkäisyys vähenee, jolloin epäeettisten tilanteiden mahdollisuuskin kasvaa.

Huonon hallinnon ja epäeettisyyden torjunta lähtee hyvinvoivasta ja eettisesti toimivasta työyhteisöstä. Nykypäivän työmarkkinat perustuvat aiempaa enemmän pätkätoille, määräaikaisille työsuhteille ja vuokratyövoimalle. Onko työntekijän mahdollista sitoutua organisaation päämäärään ja arvoihin, kun työn kesto on muutamasta päivästä muutamiin kuukausiin? Voiko työnantaja olettaa työntekijän toimivan mahdollisimman eettisesti organisaation parasta ajatellen? Kyllä voi, mikäli työntekijän moraalit on korkea ja työyhteisö tukee esimerkillä eettistä toimintaa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen talon tavoille toimii tässä tärkeänä välineenä.

Työyksikön eettinen tiimi rakentuu esimiestasolta alkaen. Yksikön eettisyys näkyy henkilökunnan hyvinvointina, ja sitä kautta asiakkaiden suuntaan. Sitoutunut ja itsensä arvostetuksi tunteva työntekijä jaksaa paremmin tukea työtovereitaan ja kohdata arjen haasteet ja ikävätkin rutiinit. Minkä verran toiminnoissa sitten tulisi joustaa? On toimintoja, joiden osalta joustamisen varaa ei välttämättä ole. Tämän tietävät alaisetkin. Kyse on usein ehkä pienistä asioista, joita parantamalla toiminta tuntuu joustavammalta ja reilummalta. Työyksiköiden eettisiä jännittei-

tä voidaan purkaa huomattavasti vähentämällä huonon hallinnon piirteitä. Tiedon kulkuun liittyvät ongelmat ovat suuren organisaation ongelmia, mutta koskevat yhtä lailla pienempiä työyksiköitä. Myös jatkuvat ylhäältäpäin tulevat muutokset vievät voimavaroja. Huonoon hallintoon yhdistettävät suurimmat ongelmat organisaatiossa ja työyksiköissä koskevat yleensä kannustuksen puutetta, joustamattomuutta, henkilöstöjohtamisen puutetta, kokonaisedun huomiotta jättämistä, hallinnollisten asioiden viivyttelyä ja vastuun pakenemista. Näihin asioihin voi tiedonkulun parantamisen ohella kiinnittää huomiota hallinnollisia toimintoja kehitettäessä. Avoimuuden ilmapiiri organisaatiossa tukee koko työyhteisön kehittymistä ja helpottaa eettisten toimintamallien kehittymistä. Lisäksi yhteiseksi mielletyt organisaatioarvot helpottavat eri toimijoiden keskinäistä keskustelua ja päätöksentekoa.

Johtamiseen vaikuttaa johtajan oma arvomaailma ja sen sopivuus esimiestyöhön. Jos johtajan oma arvomaailma on jatkuvasti ristiriidassa organisaation ja työyhteisön arvomaailman kanssa, eettisten ongelmien syntyminen on huomattavasti todennäköisempää. Työn mielekkyys yleensäkin lähtee usein siitä, että työn arvomaailma sopii omiin arvoihin. Silloin esimiestyössä kehittyminenkin koetaan mielekkäämmäksi.

Kuten jo aiemmin totesin, tässä tutkimuksessani luotu johtamisen ja esimiestyön etiikan malli ei ole ainoa mahdollinen malli ja se on sovellettavissa organisaation tarpeiden mukaisesti. Olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava johtamisen etiikka -tutkimus uudelleen jonkin ajan kulu-
tua, ja katsoa, mihin suuntaan johtamisen ja esimiestyön etiikan arvomaailmassa ollaan menossa yhteiskunnan muutosten ja koventuneiden paineiden keskellä. Arvoihin ja etiikkaan liittyvä tutkimus on aina kuitenkin suhteellisen hankalasti vertailtavissa. Kuten Pollitt (2003) toteaa, tutkijat

katsovat arvoja eri tavoin, eri organisaatioissa, eri valtioissa, eri aikoina, mikä asettaa vertailevalle tutkimukselle omanlaisen haasteen.

Tämä tutkimus tuotti kuvan johtamisen etiikasta vain johtamisen ja esimiesten näkökulmasta. Alaisten näkemykset eettisesti toimivan esimiehen konseptista voivat muodostaa, ja todennäköisesti muodostavatkin, tämän tutkimuksen tuloksista jonkin verran poikkeavan kuvan. Johtajan ja esimiehen näkökulma on luonnollisesti tärkeä, mutta ei anna tilanteesta täydellistä kokonaiskuvaa. Alaisten painottamat eettisen johtamisen arvot kumpuavat eri lähtökohdista kuin esimiehen. Alainen ei välttämättä painota esimiehen etiikassa esimiehen vastuullisuussuhdetta esimerkiksi organisaation johtoon tai poliittiseen päätöksentekoon. Joka tapauksessa toivon, että tutkimukseni tulosten mukainen johtamisen etiikan kehittämismalli herättäisi keskustelua ja ajatuksia niin johtajien kuin henkilöstön parissa.

Lähteet

- Airaksinen, T. (1991). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa T. Airaksinen (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino. 19–60.
- Bertilsson, M. (1990). The Welfare State, the Professions and Citizens. In R. Torstendahl & M. Burrage (Eds.) *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage Publications. 114–133.
- Brady, N. F. (2003). "Publics" Administration and the Ethics of Particularity. *Public Administration Review* 63: 5, 525–534.
- Cooper, T. L. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, A. J., Aroskar, M. A., Liaschen-

- ko, J. & Drought, T. S. (1997). *Ethical Dilemmas & Nursing Practice*. Fourth edition. Stamford: Appleton & Lange.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2001). The New Public Service: Putting Democracy First. *National Civic Review* 90: 4, 391–400.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Drucker, P. F. (1989). The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View. New York: Harper & Row.
- Elwyn, G., Greenhalgh, T. & Macfarlane, F. (2004). *Groups: A Guide to Small Group Work in Healthcare, Management, Education, and Research*. Second Edition. Cornwall. Radcliffe Medical Press.
- Exworthy, M. & Halford, S. (1999). Professionals and Managers in a Changing Public Sector: Conflict, Compromise and Collaboration? In M. Exworthy & S. Halford (Eds.) *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press. 1–17.
- Flynn, R. (1999). Managerialism, Professionalism and Quasi-Markets. In M. Exworthy & S. Halford (Eds.) *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press. 18–36.
- Frederickson, H. G. (1980). *New Public Administration*. Alabama: The University of Alabama Press.
- Geuras, D. & Garofalo, C. (2005). *Practical Ethics in Public Administration*. Toinen painos. Virginia: Management Concepts, Inc.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69: 2, 3–19.
- Hosmer, L. R. T. (1987). *The Ethics of Management*. Illinois, USA: University of Michigan.
- Ikola-Norrbäck, R. (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. *Acta Wasaensia* no 222. Julkisojohtaminen 14. Vaasan yliopisto.
- Kavathatzopoulos, I. (2004). Making Ethical Decisions in Professional Life. In H. Montgomery (Ed.) *How Professionals Make Decisions*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA. 277–288.
- Kuukka, K. (2009). Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa: ”Sen yhteisen hyvän löytäminen”. *Acta Universitatis Tamperensis* 1435. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lawton, A. (2000). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: Filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 28: 4, 3–15.
- Lähdesmäki, K. (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasaensia* 113. Vaasan yliopisto.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Menzel, D. C. (2005). State of the Art of Empirical Research on Ethics and Integrity in Governance. In H. G. Frederickson & R. K. Ghore (Eds.) *Ethics in Public Management*. New York: M.E. Sharpe. 16–46.
- Parviainen, T. & Sarvimäki, A. (1999). Hoitotyön johtamisen eettiset lähtö-

- kohdat. Teoksessa R. Simoila, R. Kangas & J. Ranta (toim.) *Hoitotyötä johdamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 68–83.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press.
- Pursiainen, T. (2001). Ammattien etiikka. *Defensor Legis* 1, 31–50. Saatavissa 8.4.2009 <http://www.edilex.fi/lakikirjasto/986.pdf>.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. London: Praeger.
- Ryynänen, O-P. & Myllykangas, M. (2000). *Terveystieteiden etiikka: Arvot monimutkaistuvassa maailmassa*. Juva: WSOY.
- Räikkä, J. (2002). Ammattietiikan merkitys. Teoksessa Karjalainen & Launis (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy. 82–91.
- Salminen, A. (2004). *Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä*. Toinen painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Toinen painos. Edita: Helsinki.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Opetusjulkaisuja 60. Kolmas painos. Vaasan yliopisto.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2006). *Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Svensson, L. G. (1990). *Knowledge as a Professional Resource: Case Studies of Architects and Psychologists at Work*. In R. Torstendahl & M. Burrage (Eds.) *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage Publications. 51–70.
- Young, A. P. (1994). *In the Patient's Best Interests: Law and Professional Con-*
- duct. In G. Hunt (Ed.) *Ethical Issues in Nursing*. London: Routledge. 164–180.
- HTT Rinna Ikola-Norrbäck on tutkijatohtori Vaasan yliopiston julkisjohtamisen oppiaineessa. Hänen päätutkimusaiheensa ovat johtamisen ja esimiestyön etiikka, korruptio ja hyvinvointipalvelut. Sähköposti: rinna.ikola-norrbacka@uwasa.fi



■ Artikkelit

Vastuullisen liiketoiminnan punainen lanka kietoutuu suhteisiin



PÄIVI MYLLYKANGAS

■ Tiivistelmä

Tämä artikkeli perustuu väitöskirjatutkimukseeni (Myllykangas 2009), jossa kysyin, miten liiketoiminnan arvon luominen voidaan kuvata ja ymmärtää sidosryhmäsuhteiden tarkastelun avulla. Halusin selvittää, onko sidosryhmäajattelulla annettavaa yrityksen liiketoiminnan päätehtävään, arvon luomiseen. Tutkimukseni empiirisen osan ensimmäisessä vaiheessa käytin sidosryhmäsuhteiden tärkeyden mallia suhteiden analyysissä. Empiirisen analyysin toisessa vaiheessa jatkoin edellä mainitun mallin perusteella määritettyjen todellisten sidosryhmäsuhteiden analyysiä. Analyysin tuloksena kiteytin sidosryhmäsuhteiden keskeiset elementit liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta seuraaviin tekijöihin: (1) suhteen historia, (2) sidosryhmien tavoitteet, (3) vuorovaikutus suhteessa, (4), tiedon jakaminen suhteessa, (5) luottamus sidosryhmien välillä ja (6) osaaminen. Tutkimukseni vahvisti sen, että yrityksen sidosryhmät ja erityisesti sidosryhmäsuhteet auttavat nykyaikaisessa liiketoiminnan ymmärtämisessä.

Avainsanat: sidosryhmäsuhteet, sidosryhmien tärkeyden analyysi, liiketoiminnan arvon luominen

Arvon luominen sidosryhmäsuhteissa

Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa arvon luominen on pitkään esiintynyt organisaation päätavoitteena. Ilmiönä arvon luominen on osoittautunut moniselitteiseksi. Yksimielisiä ollaan siitä, että arvon luominen on keskeinen motivoiva tekijä yrityksen liiketoiminnassa. Siksi siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja se tulee tehdä mahdollisimman näkyväksi. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, kenelle ja miten arvoa luodaan liiketoiminnassa.

Tutkimuksessa lähestyttiin yritysten muuttuvaa toimintaympäristöä sidosryhmäajattelun avulla. Näin se liittyi perinteeseen (mm. Rhenman 1967; Näsi 1995), joka näkee yrityksen liiketoiminnan olennaisena osana yhteiskuntaa enemmänkin kuin instituutina, jolla on vain taloudellisia päämääriä ja joka toimii irrallaan muusta yhteiskunnasta (Freeman & Liedtka 1997). Sidosryhmäajattelu lähtee siitä, että kaikki yrityksen sidosryhmäsuhteet ovat arvokkaita.

Neoklassinen talousteoria näkee omistajan (mm. Berle & Means 1967; Friedman 1970) ensisijaisena arvon luomisen kohteena ja esittää, että maksimoimalla omistajan tuoton, myös muut toimijat, kuten työntekijät saavat parhaan lopputuloksen. Strategisen johtamisen tutkimus (ks. Løwendahl & Revang 1998, 760–762) ja erityisesti markkinoinnin tutkimus ovat tuoneet arvon luomisen kohteeksi asiakkaan (Drucker 1954). Sidosryhmänäkemyksen mukaan yritys voidaan nähdä joukkona toisistaan riippuvaisia ensisijaisten sidosryhmien välisiä suhteita (Donaldson & Preston 1995; mm. Waddock & Smith 2000). Sidosryhmät hallitsevat yrityksen tarvitsemia resursseja ja ne voidaan laajasti määrittellä henkilöiksi tai ryhmiksi, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi vaikuttaa (Freeman 1984,

46). Sidosryhmiä ovat esimerkiksi sijoittajat ja rahoittajat, johto ja työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat sekä paikallisen yhteisö

Sidosryhmien luokittelu ja identifiointi erilaisiin kokonaisuuksiin on hallinnut sidosryhmätutkimuksen kenttää, kun taas sidosryhmäsuhteet, keskinäiset riippuvuudet ja suhteen dynamiikka eivät ole saavuttaneet yhtä suuressa määrin tutkijoiden kiinnostusta (ks. Svendsen 1998, 49; Post ym. 2002, 18; Reynolds ym. 2006, 298). Verkostomaisia lähestymistapoja on käytetty sidosryhmäsuhteen kuvaukseen (mm. Pajunen 2006, Rowley 1997), ja uudempi sidosryhmätutkimus osoittaa, että organisaatiot elävät yhteen kietoutuneiden sidosryhmäsuhteiden monimutkaisessa verkostossa.

Yritystoiminnan siirtyessä teollisesta aikakaudesta kohti tietovaltaista suhteiden aikakautta (Galbreath 2002) yritysten rajat ovat muuttumassa epäselvemmiksi, läpäisevämmiksi ja vaikeammiksi huomata. Tilanteen monimuotoisuutta lisää se, etteivät aineettomat resurssit, kuten tieto, osaaminen ja suhteet, ole luonteensa vuoksi pelkästään yrityksen omaisuutta (Child & McGrath 2001, 1140). Yrityksen resursien ja osaamisen ainutlaatuinen yhdistäminen voi tuottaa yritykselle arvoa (Barney 1991). Yrityksen suhteet sidosryhmiin tuovat resurssit saataville ja muokkaavat ne tuottavaksi toiminnaksi (Sachs ym. 2007; Svendsen ym. 2002, 14).

Yrityksen pitkän aikavälin menestys on kiinni sen kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita koko sidosryhmäverkoston kanssa (Post ym. 2002, 7; ks. Goyder 1999; Dyer & Singh 1998, 673) ja luoda riittävästi varallisuutta tai arvoa ensisijaisille sidosryhmilleen (Clarkson 1995, 112). Vain yhteen sidosryhmään keskittyvä ajattelu kaventaa yrityksen liiketoiminnan arvon luomisen mahdollisuuksia ja antaa ehkä valheellisen turvallisuuden tunteen monimutkai-

nessa ympäristössä, jota voidaan ennakoida vain rajoitetusti (Freeman ym. 2007a, 157). Useat sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan eri rooleissa. Sidosryhmäajattelu pyrkii huomioimaan kaikki sidosryhmäsuhteet yrityksen liiketoiminnan arvon luomisessa. Tehokkaassa sidosryhmäjohtamisessa suhteet ensisijaisiin sidosryhmiin voivat muodostaa aineettomia, sosiaalisesti mutkikkaita resursseja, jotka edistävät yrityksen kykyä suoriutua kilpailijoitaan paremmin pitkän aikavälin arvonnasta (Hillman & Keim 2001, 127).

Muutos kohti uudenlaista toimintaympäristöä johtaa siihen, että yrityksen menestyminen ja arvo ovat yhä riippuvaisempia aineettomasta omaisuudesta kuin tavanomaisesta omaisuudesta (Post ym. 2002, 22–23; mm. Cummings & Doh 2000) ja siirtää tutkimuksen painopistettä yrityksestä analyysiyksikkönä toimijoiden välisiin suhteisiin (Child & McGrath 2001, Ramírez 1999, 61; Dyer & Singh 1998; mm. Mintzberg ym. 1998, 258). Tällöin on kyse enemmänkin suhteisiin perustuvasta (relational) kuin liiketapahutumaan perustuvasta (transactional) vuorovaikutuksesta (Hillman & Keim 2001, 127; mm. Post ym. 2002, 7; Dyer & Singh 1998, 662; Freeman, R. E. & Liedtka, J. (1997), 286). Suhteet ovat pohjimmiltaan organisaation vaurauden lähde (Post ym. 2002, 6–7), sillä ne vaikuttavat yritysten taloudelliseen tulokseen ja pitkään aikavälin kannattavuuteen. Suhteet sidosryhmiin sisältävät molempien (tai useiden osapuolien) investoinnit ja niihin sisältyy myös aikaulottuvuus (Hillman & Keim 2001, 127).

Sidosryhmänäkökulmasta liiketoiminnan arvo luodaan aina uudelleen yhdessä, yhteisesti ja sovitellen. Arvon luominen yhteisesti ei ole uusi oivallus liiketoiminnassa, mutta teolliseen ajatteluun perustuvat käsitteelliset mallit eivät ole antaneet työkaluja sen ymmärtämiseen. Uusi näkö-

kulma antaa mahdollisuuden käsittää liiketoiminnan arvon luominen samanaikaisena ja vuorovaikutteisena, ei suoraviivaisena ja siirtyvänä. (Ramírez 1999, 50–61) Arvon konkretisoituminen edellyttää aktiivisuutta, koska sen nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä (Ramírez & Wallin 2001, 320). Yhteisesti luotu arvo nähdään arvojoukkona, jossa kaikkia arvoja ei voida mitata tai arvottaa rahassa. (Ramírez 1999, 50–61)

Sidosryhmäorganisaatioissa sidosryhmien väliset yhteistyösuhteet nähdään vastavuoroisina, kehittyvinä ja yhdessä määriteltynä, jolloin luottamuksen (ks. mm. Blomqvist 2002; Wicks ym. 1999) rooli on suhteessa merkityksellinen. Yritystoiminnan murroksessa kiinnostus alliansseja ja kumppanuuksia kohtaan kasvaa väistämättä. Motivaationa yhteistyön syntymiselle on sen tarjoama mahdollisuus saavuttaa etuja, joita ei voi yksinään saavuttaa (ks. Galbreath 2002, 14; Dyer & Singh 1998, 662). Menestyäkseen kilpailussa yrityksen tulee rakentaa suhteet eri sidosryhmiin siten, että se saavuttaa kestävän kilpailuedun muihin samassa liiketoiminnassa kilpaileviin yrityksiin nähden. (Post ym. 2002, 22; mm. Heugens ym. 2002, 57; Hillman & Keim 2001, 127; Dyer & Singh 1998)

Sidosryhmien tärkeys

Mitchell ym. (1997) esittivät sidosryhmäsuhteen ymmärtämiseen sidosryhmien tärkeyden (stakeholder salience) mallin, jossa sidosryhmäsuhteet luokitellaan kolmen ominaisuuden perusteella. Ominaisuudet ovat valta, oikeutus ja kiireellisyys. Mitä useampi ominaisuus sidosryhmään liittyy, sitä tärkeämpi ja näkyvämpi sidosryhmä on yrityksen johdolle. Sidosryhmätutkimuksessa on viitattu malliin laajalti ja sitä pidetään eräänä huomattavimmista sidosryhmäajattelun kontribuutioista (Neville & Menguc 2006, 386).

Mitchell ym. (1997, 874) jakoivat sidos-

ryhmät mainittujen ominaisuuksien perusteella piileviin (latent), odottaviin (expectant) ja todellisiin (definitive) sidosryhmiin. Piilevillä sidosryhmillä on vain yksi kolmesta ominaisuudesta ja niitä ovat nukkuvat, harkinnanvaraiset ja vaativat sidosryhmät. Nukkuvat sidosryhmät omaavat valtaa, harkinnanvaraisilla sidosryhmillä on oikeutus ja vaativat sidosryhmillä on kiireellisyttä. Odottavilla sidosryhmillä, joita ovat hallitsevat, riippuvaliset ja vaaralliset sidosryhmät, on kaksi sidosryhmien tärkeyttä kuvaavaa ominaisuutta. Hallitsevilla sidosryhmillä on valtaa ja oikeutusta, riippuvaliset sidosryhmät ovat kiireellisiä ja niillä on oikeutus, ja vaarallisilla sidosryhmillä on ominaisuuksista kiireellisyys sekä valta.

Todellisilla sidosryhmillä on kaikki kolme mainittua ominaisuutta. Todellisiin sidosryhmiin voi ajatella kuuluvan esimerkiksi omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön. Sidoryhmäesimerkkien antaminen yleisellä tasolla eri ryhmistä ei ole kuitenkaan mielekästä, sillä sidosryhmien ominaisuudet ovat tilanne- ja organisaatiokohtaisia ja selviävät sidoryhmäanalyysejä tehtäessä.

Mitchell ym. (1997) toteavat, että sidosryhmien ominaisuudet ovat muuttuvia (mm. Magness 2008, Friedman & Miles 2002, Jawahar & McLaughlin 2001). Lisäksi ominaisuudet rakentuvat sosiaalisesti, ne eivät ole objektiivista todellisuutta. Sidoryhmä ei välttämättä ole tietoinen omista ominaisuuksistaan tai se ei käytä sitä oletetulla tavalla. Näin sidosryhmien tärkeyttä kuvaava malli on dynaaminen ja sen avulla voidaan tulkita sitä, kuinka sidosryhmät voivat saavuttaa tai menettää tärkeyttä yrityksen johdon silmissä. (Mitchell ym. 1997, 868; ks. myös Magness 2008) Sidoryhmätutkimuksessa on viitattu Mitchell ym. (1997, 881) malliin lukemattomia kertoja, mutta mallia ei ole käytetty kovinkaan paljon empiirises-

sä tutkimuksessa, vaikka kirjoittajat itse artikkelissaan kutsuivat tutkimaan erityisesti sitä, ovatko valta, oikeutus ja kiireellisyys ne ominaisuudet, joilla sidosryhmien ja johdon suhteita voidaan ymmärtää.

Tutkittava tapaus ja tutkimusaineisto

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, miten liiketoiminnan arvon luominen voidaan kuvata ja ymmärtää sidoryhmäsuhteiden tarkastelun avulla. Tutkimuksen kohdeilmiö oli yrityksen liiketoiminnan arvon luomisen muutos. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yritys, joka kävi läpi muutoksen suuren teollisuuskonsernin alueellisesta palveluyrityksestä itsenäiseksi palveluyritykseksi. Tämä muutos pakotti kohdeyrityksen kysymään, kenelle luomme arvoa ja miten sen teemme.

Prosessin alkuunpanija oli konsernin strategiamuutos, jossa ydinliiketoiminnot määriteltiin uudelleen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiota, OnePoint Oy:ta, seurattiin vuodesta 2004 vuoteen 2007 saakka. Vuoden 2004 aikana Kemiran Kokkolan toimipaikka koki voimakkaan rakenneuutoksen.

Kemiran keskittyessä valitsemiinsa ydinliiketoimintoihin pääosa toimipaikan tuotannollisista toiminnoista siirtyi uusille omistajille. Palvelutoimintojen varalle ei ollut valmista suunnitelmaa, mutta vuoden 2004 aikana aloitettiin selvitykset päätyivät vuoden 2004 loppupuolella itsenäisen yrityksen perustamiseen. Palvelu- ja infrastruktuuriyhtiö OnePoint Oy aloitti toimintansa 1.7.2005 ja sen palvelukseen siirtyvät Kemira Oyj:n palvelutoiminnoissa työskennelleet henkilöt. Liiketoimintakonsepti rakennettiin laajalle palveluvalikoimalle, yhteistyökumppaniverkostolle ja tunnetulle asiakaskunnalle.

Tarkasteluajanjakso päättyi maaliskuun loppuun 2007, kun OnePoint Oy:n osakekanta myytiin Kokkolan Voimalle, joka

samanaikaisesti myi kunnossapitotoiminnot liiketoimintasiirtona edelleen.

Tutkimus toteutettiin intensiivisenä tapautkimuksena, jossa kohdetta lähestyttiin aineistolähtöisesti (Yin 2003; Gummesson 1991,75; Dyer & Wilkins 1991; Stoecker 1991). Aineisto kerättiin avoimin haastatteluin (mm. Hirsjärvi & Hurme 2006, Tuomi & Sarajarvi 2006, Koskinen ym. 2005, Eskola & Suoranta 1998), koska haastateltavien ajatusmaailmaa ei haluttu ohjata liikaa, vaan tutkittava ilmiö pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman rikkaana ja monimuotoisena. Haastatteluiden kohteena oli liiketoiminta ja sen muutos eli niissä liikuttii yrityksen strategisella alueella.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu 11 yrityksen johdon tai johtoryhmän jäsenen haastattelusta sekä merkittävimpien sidosryhmien edustajien haastatteluisista. Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistona käytettiin yrityksen dokumentoimaa kirjallista aineistoa. Kirjallinen materiaali löytyi sähköisessä muodossa johdon työpöydältä, joka oli otettu käyttöön varsin aikaisessa vaiheessa OnePoint Oy:tä muodostettaessa. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä, Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti (induktiivisesti) kooten tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja (Kygäs & Vanhanen 1999). Näin pyrittiin saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa, mikä sopi hyvin strukturoimattomaan aineistoon.

Sidosryhmäsuhteiden dynaaminen kuvaus

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa OnePoint Oy:n tapahtumat järjestettiin kronologisesti ja yrityksen historia jäsenettiin määritellyltä ajanjaksolta. Historiasta hahmotettiin erilaiset faktat ja tapahtumat kolmelta vuodelta erityisesti liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta; esimerkiksi liiketoiminnan kehittyminen, johdon ja omistajien päätökset,

muutokset toimintatavassa sekä teollisuusalueen kehittyminen. Strategisten tekijöiden perusteella pääteltiin erilaiset ajanjaksot ja mallit liiketoiminnassa, joihin kutsuttiin OnePoint Oy:n strategisiksi vaiheiksi. (Mm. Mintzberg & Waters 1982, 466–467) Jäljitetty vaiheet olivat: (1) Toiminnan eri vaihtoehtojen selvitysvaihe (6/2004–12/2004), (2) Itsenäisen liiketoiminnan valmisteluvaihe (1/2005–6/2005), (3) OnePoint Oy:n liiketoiminnan kehittämisvaihe (7/2005–12/2006), (4) OnePoint Oy:n omistuspuhjan muutosvaihe (12/2006–3/2007), ja (5) Uudelleen organisoitumisvaihe (4/2007).

Seuraavaksi kartoitettiin OnePoint Oy:n eri strategisissa vaiheissa esiintyneet sidosryhmät. Jokaisesta vaiheesta piirrettiin yksityiskohtainen sidosryhmäkuva ja sidosryhmäsuhteet analysoitiin niiden tärkeyden perusteella Mitchell ym. (1997) esittämällä kolmella dimensiolla eli valta, oikeutus ja kiireellisyys. Jokainen sidosryhmä kuvattiin taulukkoon, johon yhdistettiin sidosryhmän ominaisuudet strategisissa vaiheissa ja sidosryhmän panos (stake) yrityksen toiminnassa (ks. Freeman ja Reed 1983).

Sidosryhmäsuhteet ja sidosryhmien panos määritettiin OnePoint Oy:n liiketoiminnan näkökulmasta. Mitään objektiivista mittaria sidosryhmien tärkeyden attribuuteille ei tutkimuksessa käytetty, vaan arvot perustuvat pääasiassa yrityksen johdon esittämiin havaintoihin näistä attribuuteista. Attribuuttien mahdollinen operationalisointi niin, että niitä voitaisiin objektiivisesti mitata, on vaikeaa ja ehkä tarpeetonkin, kun otetaan huomioon se, että yrityksen johto reagoi omiin havaintoihinsa sidosryhmien vaikutuksesta, eikä objektiiviseen mittaukseen oman havaintonsa ulkopuolella (ks. Harvey & Schaefer 2001, 254).

Kun jokainen sidosryhmäsuhde oli analysoitu erikseen, tehtiin yhdistetty sidos-

ryhmien tärkeyden analyysi yrityksen eri strategisissa vaiheissa. Oikeutuksen OnePoint Oy:n sidosryhmistä olivat yrityksen toiminnan strategisissa vaiheissa saaneet pääsääntöisesti ne, jotka muutoinkin määrittellään yrityksen toiminnan ja selviytymisen kannalta ensisijaisiksi sidosryhmiksi (ks. Ahlstedt & Jahnukainen 1971, 15; Clarkson 1995, 106–107) eli omistajat, asiakkaat, henkilöstö ja johto. Kuviossa 1 on esitetty synteesisinä sidosryhmien liikkeet yrityksen strategisissa vaiheissa yhdistettynä Mitchellin ym. (1997) esittämään sidosryhmäluokitukseen. Kuvioista selviävät OnePoint Oy:n todelliset sidosryhmät sekä eri sidosryhmien positioiden muutokset, joita nuolet kuvaavat.

Yhdistämällä sidosryhmätyypit ja kohdeyrityksen liiketoiminnan strategiset vaiheet saatiin kuvatuksi suhteiden dynamiikka eli se, kuinka eri sidosryhmät voivat eri strategisissa vaiheissa menettää tai saavuttaa sidosryhmäominaisuuksiaan. Sid-

ryhmäsuhteen esittäminen edellä mainitulla tavalla visualisoi suhteen ja tuo esiin sen dynaamisuuden. Sidosryhmäsuhteessa voi olla eri positioita lyhyelläkin aikavälillä ja siksi sidosryhmäsuhdetta ei voi nähdä vakiona, vaan se on prosessi, joka ajan myötä kehkeytyy ja kehittyy. Tutkimalla yrityksiä, niiden toimintaa ja suhteita ajallisena ilmiönä, voidaan mallin avulla päästä varsin dynaamiseen tapaan kuvata sidosryhmäsuhde.

Sidosryhmäsuhteen ominaisuudet

Vaikka sidosryhmien tärkeyden analyysi auttoi tunnistamaan liiketoiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät, sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet (valta, oikeutus ja kiireellisyys) eivät kuitenkaan riittävässä määrin paljastaneet, mikä sidosryhmäsuhteissa on keskeistä arvon luomisen kannalta. Analyysia jatkettiin todellisiin sidosryhmäsuhteisiin tarkoituksena saavuttaa

	Selvitys- vaihe 2004	Valmistelu- vaihe –7/2005	Kehittämis- vaihe –12/2006	Omistajan- muutosvaihe –3/2007	Uudelleen organisointum vaihe 4/2007
TODELLISET Sidosryhmät	Omistajat Asiakkaat	Henkilöstö Johto Asiakkaat	Henkilöstö Johto Asiakkaat	Henkilöstö Johto Asiakkaat Omistajat	Asiakkaat Omistajat
ODOTTAVAT Sidosryhmät Hallitseva Riippuvainen	Henkilöstö Johto	Omistajat Teollisuusalue Potentiaaliset asiakkaat	Omistajat Teollisuusalue Potentiaaliset asiakkaat	Teollisuusalue	Henkilöstö Johto Kilpailijat
PIILEVÄT Sidosryhmät Harkinnan- varainen	Teollisuusalue Toimittajat Kehittäjä- organisaatiot	Toimittajat Kehittäjä- organisaatiot	Kilpailijat Toimittajat Kehittäjä- organisaatiot	Kilpailijat Toimittajat Potentiaaliset asiakkaat	Teollisuusalue Toimittajat Potentiaaliset asiakkaat
POTENTI- AALISET Sidosryhmät	Potentiaaliset asiakkaat	Kilpailijat			

Kuvio 1. OnePoint Oy:n sidosryhmäpositioiden muutokset liiketoiminnan strategisissa vaiheissa

syvämpi ymmärrys, siitä, mitä sidosryhmäsuhteilta edellytetään, jotta strateginen muutos liiketoiminnassa saadaan aikaan.

Strategisen muutoksen edellytykset analysoitiin sidosryhmäsuhteittain. Analyysi paljasti sidosryhmäsuhteelta edellytettäviä asioita, jos liiketoiminnan arvon luomisen muutos halutaan saada aikaan ja vastasi näin osittain kysymykseen, miten arvon luomista voi ymmärtää liiketoiminnassa. Seuraava askel oli kysyä aineistolta, paljastavatko suhteelta strategisessa muutoksessa edellytetyt asiat jotakin liiketoiminnan arvon luomisesta. Analyysissä kiinnitettiin huomio suhteen ominaisuuksiin, jotka ovat oleellisia yrityksen liiketoiminnan arvon luomisessa. Suhteissa ilmenneet ominaisuudet, voitiin kiteyttää liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta seuraaviin tekijöihin: (1) suhteen historia, (2) sidosryhmien tavoitteet, (3) vuorovaikutus suhteessa, (4) tiedon jakaminen suhteessa, (5) luottamus sidosryhmien välillä ja (6) osaaaminen.

Sidosryhmäsuhteiden historia, oli se sitten yhteinen tai ei, muokkaa muutoksessa jokaista suhdetta (mm. Pettigrew 1992). Sidosryhmäsuhteiden tavoitteet (ks. Galbreath 2002) ilmenivät monin eri tavoin. Suhteen tavoitteen painopisteen tulee olla sidosryhmälähtöinen, ja sen voi määrittää vain kunkin sidosryhmän kannalta (Ramírez & Wallin 2001, 316). Sidosryhmät, joiden strateginen tavoite oli samansuuntainen tai se oli muuttumassa samaan suuntaan, löysivät parhaiten yhteisen näkemyksen. Yhteisen tavoitteen saavuttamalla sidosryhmät kokivat saavansa havittelemansa edut (ks. Kochan & Rubinstein 2000, 383). Sidosryhmät voivat tuottaa arvoa yhdessä, mutta jokainen eri tarkoitukseen (ks. Heugens & van Oosterhout 2002, 389; Ramírez & Wallin 2001, 316).

Tiedon jakamista ja vuorovaikutusta pidetään tärkeinä suhteen perustoina erityisesti silloin, kun kyseessä on kohdeyri-

tyksen tapaan halu muuttaa suhteen laatua enemmän yhteistyön suuntaan (mm. Svendsen ym. 2002; Dyer & Singh 1998). Tiedon jakaminen on suhteen rakentamisen ydintä (Spence 2004, 66), sillä suhde perustuu muun muassa oppimiselle, tiedolle ja molemminpuoliselle ymmärrykselle (mm. Galbreath 2002). Aktiivisuus ja vuorovaikutus ovat edellytyksiä arvon syntymiseksi suhteessa (Ramírez & Wallin 2001, 64). Laajin keskustelu yrityksessä kiteytyi osaamisen ympärille. Sekä osaaminen että luottamus ovat prosesseja, jotka syntyäkseen ja kehittyäkseen vaativat aikaa. Organisaation osaamiseen liittyy laaja kirjallisuus. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa keskeisiä ja ohittamattomia (mm. Mintzberg & Westley, 1992, 45).

Ei ole yllättävää, että luottamus oli läsnä monissa keskusteluissa. Se on käsitteenä määritelty eri tavoin (ks. Seppänen ym. 2007). Yksimielisiä ollaan siitä, että organisaatioiden välisten suhteiden toimivuus ja yhteistoiminta perustuu luottamukselle, luottamus on suhteen kriittisimpiä tekijöitä ja kumppanuuteen pohjautuvissa suhteissa luottamuksella on kiistatta merkitystä (mm. Seppänen ym. 2007, Blomqvist 2002, Wicks ym. 1999, Harrison & St. John 1996, Ring & Van de Ven 1994, 1992). Luottamuksen merkityksen ymmärtäminen suhteen laadun muutoksessa on eräs keskeinen tekijä (ks. Amit & Zott 2001, 496). Tutkimus vahvisti oletusta, että kumppanuuteen pyrkivissä sidosryhmäsuhteissa luottamuksessa on haastavaa muun muassa sen laajentaminen yksilötasolta organisaatiotasolle.

Päätelmät ja keskustelu

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sidosryhmäanalyysi ja suhteen tärkeyden ominaisuudet, valta, oikeutus ja kiireellisyys, auttavat löytämään yrityksen

todelliset sidosryhmät. Nämä todelliset sidosryhmät ovat myös niitä, joihin tulisi kiinnittää tarkempi huomio, sillä ensisijaisten tai kriittisten sidosryhmien nähdään olevan keskeisessä roolissa liiketoiminnan arvon luomisessa (mm. Post ym. 2002, 9; Hillman & Keim 2001, 127; Clarkson 1995). Sidoryhmäsuhteiden tärkeyden analyysi antaa lähtökohdan syvällisempään sidoryhmäsuhteiden tutkimiseen, mutta malli osoittautui liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta riittämättömäksi. Liiketoiminnan arvon luomisen onnistumisen näkökulmasta tärkeäksi nousee kysymys, miten arvoa luodaan yrityksen avainsidosryhmäsuhteissa. Tutkimus vahvistaa näkemystä, että sidoryhmäanalyysin lisäksi on keskityttävä sidoryhmäsuhteiden analyysiin.

Jäljitetyt sidoryhmäsuhteen ominaisuudet (suhteen historia, sidosryhmien tavoitteet, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen sekä luottamus ja osaaminen suhteessa) eivät ole uusia havaintoja organisaatioiden suhteita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Organisaatioiden välisiä suhteita (interorganisational relationships) on selvitetty useasta eri näkökulmasta eri teorioiden avulla (ks. Barringer & Harrison 2000).

Sidosryhmäajattelu on näistä eräs. Sidoryhmäsuhteiden analyysin avulla löydetty kuusi suhteen ominaisuutta ohjaavat osaltaan teoreettisen keskustelun organisaatioiden välisten suhteiden tutkimiseen. Jokainen ominaisuus olisi itsessään laaja ja ainutlaatuinen tutkimuskenttä.

Liiketoiminnan arvon luominen on varsin usein määritetty asiakkaan ja yrityksen suhteen kautta (ks. Vargo & Lusch 2004, 3) tai on painotettu, että yrityksen päätarjoitus on tuottaa arvoa omistajalle (mm. Jensen & Meckling 1976; Friedman 1970). Myös tässä tutkimuksessa tuli esiin omistajan ja asiakkaan merkitys liiketoiminnan avainsidosryhmiin, mutta tutkimus osoitti

että omistajien ja asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät voivat olla liiketoiminnan arvon luomisessa olennaisia.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue ajatusta ns. erotteluteesistä (ks. Freeman 1995), jossa yrityksen liiketoiminta ja vastuullisuus käsitetään erillisiksi. ”Hyvän tekemisen” ja ”rahan tekemisen” näkökulmat olivat tutkimuksessani yhteen kietoutuneita, sillä kohdeyritys loi arvoa toiminnalleen kahden prosessin kautta.

Arvoa luotiin ensinnäkin oman liiketoiminnan prosessin kautta sitouttamalla toimintaan eri sidosryhmiä. Toinen prosessi, teollisuusalueen kehittämisen prosessi (ks. Hillman & Keim 2001, 127; Vanhaverbeke 2001, 106; Freeman & Liedtka 1997, 291), jossa yritys oli mukana, oli sidosryhmiltään suurelta osin päällekkäinen liiketoiminnan prosessin kanssa. Tutkimuksessa näkyi, että yrityksen toiminnassa on vaikea erottaa keskustelut ”tekekö yritys rahaa” vai ”tekekö yritys hyvää”. Niiden erottaminen toisistaan ei anna kattavaa käsitystä liiketoiminnasta. (Vrt. Kujala 2001)

Sidosryhmätutkimuksen yksi pääteema on ollut sidosryhmien vastakkaiset intressit (Mitchell ym. 1997, Freeman 1984). Intressierot näkyvät muun muassa ympäristöjohtamisessa usein selvästi (ks. Mitchell ym. 1997). Käsitys intressien vastakkaisuudesta synnyttää ajatuksen nollasummamelistä, jossa sidosryhmän intressin saavuttaminen on pois toiselta sidosryhmältä (mm. Zyglidopoulos 2008). Kun lähtökohdaksi otetaan se, että sidosryhmät ovat yhdessä arvon luomisen prosessissa (mm. Freeman ym. 2007b), on mahdollista ajatella, ettei kyse ole intressien vaihtokaupoista toisen osapuolen kustannuksella. Nollasummapeli ajattelutapana väistyy eikä arvon valtaus itselle ole päällimmäisenä. Positiivisessa summamelissä keskitytään siihen, kuinka arvoa luodaan lisää kaikille.

Lähteet

- Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. (1971) Yritysorganisaatio yritystoiminnan ohjausjärjestelmänä. Espoo: Weilin+Göös.
- Amit, R. & Zott, R. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493–520.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000) Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26: 367–403.
- Berle, A. & Means, G. (1967). *The Modern Corporation and Private Property*. (Revised edition). New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Blomqvist, K. (2002) Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Child, J. & McGrath, R. G. (2001) Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, 44: 1135–1148.
- Clarkson, M. B. E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20: 92–117.
- Cummings, J. L. & Doh, J. P. (2000) Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments. *California Management Review*, 42: 83–104.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20: 65–91.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Dyer, J. F. & Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660–679.
- Dyer, G. & Wilkins, A. (1991) Better Stories, not Better Constructs to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16: 613–619.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Freeman, R. E. (1995) Stakeholder Thinking: The State of the Art. In Näsi, J. (eds.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 35–46.
- Freeman, R. E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007a) *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. New Haven & London: Yale University Press.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. (1997) Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, 15: 286–296.
- Freeman, R. E., Martin, K. & Parmar, B. (2007b) Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74: 303–314.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25: 88–106.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002) Developing Stakeholder Theory. *Journal of*

- Management Studies, 39:1–21.
- Galbreath, J. (2002) Success in the Relationship Age: building quality relationship asset for market value creation. *The TQM Magazine*, 14: 8–24.
- Goyder, M. (1999) Value and Values: Lessons for Tomorrow's Company. *Long Range Planning*, 32: 217–224.
- Gummesson, Evert (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage.
- Harrison, J. S. & St. John, C. H. (1996) Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10: 46–60.
- Harvey, B. & Schaefer, A. (2001) Managing Relationships with Environmental Stakeholders: A Study of U. K. Water and Electricity Utilities. *Journal of Business Ethics*, 30: 243–260.
- Heugens, P. P. M. A. R., Van Den Bosch, FAJ & Van Riel, CBM (2002) Stakeholder integration: building mutually enforcing relationships. *Business and Society*, 41: 36–60.
- Heugens, P. P. M. A. R., & van Oosterhout, J. (2002) The Confines of Stakeholder Management: Evidence from the Dutch Manufacturing Sector. *Journal of Business Ethics*, 40: 387–403.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22: 125–139.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2006) *Tutkimushaastattelu. Teema-haastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jawahar, I. M. & McLaughlin, G. L. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 20: 397–414.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 303–360.
- Kochan, T. A. & Rubinstein, S. A. (2000) Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11: 367–386.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. (2001) Liiketoiminnan moraalialia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House and ER-Paino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisälön analyysi. *Hoitotiede*, 11: 3–12.
- Løwendahl, B. & Revang, Ø. (1998) Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 19: 755–773.
- Magness, V. (2008) Who Are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 83: 177–192.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1982) Tracking Strategy in an Entrepreneurial Company. *Academy of Management Journal*, 25: 465–499.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992) Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13: 39–59.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Mitchell, R. K. & Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22: 853–886.
- Myllykangas, Päivi (2009) Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomises-

- sa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. *Acta Universitatis Tamperensis* 1387.
- Neville, B. A. & Menguc, B. (2006) Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66: 377–391.
- Näsi, J. (1995) A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of Its Theoretical and Practical Uses 1964–1980. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 97–115.
- Pajunen, K. (2006) Living in Agreement with a Contract: The Management of Moral and Viable Firm-Stakeholder Relationships. *Journal of Business Ethics*, 68: 243–258.
- Pettigrew, A. (1992) The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13: 5–16.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002) Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45: 6–28.
- Ramírez, R. (1999) Value co-production: Intellectual origins and implications for practise and research. *Strategic Management Journal*, 20: 49–65.
- Ramírez, R. & Wallin, J. (2001) Prime Movers – tulevaisuuden tekijät. Helsinki: Werner Söderström.
- Reynolds, S. J., Schulz, F. C. & Hekman, D. R. (2006) Stakeholder Theory and Managerial Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64: 285–301.
- Rhenman, Eric (1967) *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: En Pen Bok.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994) Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19: 90–118.
- Rowley, T. (1997) Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22: 887–910.
- Sachs, S., Rühli, E. & Kern, I. (2007) Stakeholder Relations as a Corporate Core to Operate, Compete and Innovate. A paper presented at the Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS) in Florence, Italy.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007) Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36: 249–265.
- Spence, M. (2004) Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-Technology SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21: 65–78.
- Stoecker, R. (1991) Evaluating and Rethinking the Case Study. *Sociological Review*, 39: 88–112.
- Svendsen, A. (1998) *The Stakeholder Strategy. Profiting From Collaborative Business Relationships*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Svendsen, A. C., Boutilier, R. G., Abbott, R. M. & Wheeler, D. (2002) Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships, research paper from The Centre for Innovation in Management (CIM). Simon Fraser University.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2006) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Vanhaverbeke, W. (2001) Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13: 97–116.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68: 1–17.

- Waddock, S. A. & Smith, N. (2000) Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business & Society Review*, 105: 47–62.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999) The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24: 99–116.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd edition. London: Sage.
- Zyglidopoulos, S. (2008) Towards a Typology of Stakeholder Strategies. Paperi esitetty 19.6.2008 konferenssissa “Current Issues on Stakeholder Thinking”, Tampere, Suomi.

• KTT Päivi Myllykangas väitteli Tampereen yliopistosta 20.4.2009 aiheenaan Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tällä hetkellä hän työskentelee Elinkeinoelämän keskusliiton aluepäällikkönä. Hänen kiinnostuksensa tutkimuksessa kohdistuu yritysstrategioihin, sidosryhmäsuhteisiin ja liiketoiminnan arvonluomiseen. Sähköposti: paivi.myllykangas@ek.fi

■ Artikkelit

Eurooppalaiset eläkerahastot ja vastuullinen sijoittaminen



RIIKKA SIEVÄNEN

■ Tiivistelmä

Tämä artikkeli liittyy väitöskirjatyöhöni, jossa tutkin eurooppalaisten eläkerahastojen kiinnostukseen vaikuttavia tekijöitä vastuullisen sijoittamisen osalta. Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa ympäristötekijöiden, sosiaalisten tekijöiden ja hyvien hallintatapojen (ns. ESG-tekijöiden) huomioimista sijoituspäätöksenteossa. Muutaman viime vuoden aikana vastuullisten sijoitusten määrä on lähes kaksinkertaistunut Euroopassa, erityisesti institutionaalisten sijoittajien kuten eläkerahastojen toimesta (Eurosif 2010). Myös EU (2010) ja OECD (2009) ovat osoittaneet kiinnostuksensa vastuullisuuden huomioimiseen eläkesijoituksissa. Akateemisessa kirjallisuudessa ei kuitenkaan toistaiseksi ole saavutettu konsensusta siitä, miksi institutionaaliset sijoittajat tekevät vastuullista sijoittamista. Vastuullisen sijoittamisen määrään positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi on raportoitu mm. parempaa tuottoa pitkällä tähtäimellä, kansallista instituutiiorakennetta ja verotusta. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä voivat olla alhaisempi tuotto, tai uskomus siitä, ja käytännön haasteet tehdä vastuullista sijoittamista.

Avainsanat: vastuullinen sijoittaminen, eläkerahastot Euroopassa

Eläkerahastot ja vastuullinen sijoittaminen tutkimuskohteena

Vastuullinen sijoittaminen määritellään ympäristötekijöiden, sosiaalisten tekijöiden ja hyvien hallintotapojen huomioimiseksi sijoituspäätöksenteossa (Eurosif 2010, UN PRI 2011). Eläkerahastot puolestaan ovat suuria institutionaalisia sijoittajia, ja niiden sijoitusomaisuus on lähes 35 % OECD-maiden bruttokansantuotteesta (OECD 2011). Eurosif, vastuullista sijoittamista Euroopassa edistävä organisaatio, raportoi vastuullisen sijoittamisen kasvaneen 87 % vertailtaessa vuosien 2007 ja 2009 lopussa kerättyjä, sijoittajien ja varainhoitoyhtiöiden itse raportoimia aineistoja (Eurosif 2008, 2010). YK:n vastuullisen sijoittamisen organisaation (UN PRI) kuuden sijoitusperiaatteen noudattajien määrä on tänä päivänä yli 900 organisaatiota (UN PRI 2011). Työeläkevakuuttajat, TELA, suosittelee näiden kuuden sijoitusperiaatteen huomioon ottamista sijoituspäätöksenteossa jäsenilleen (TELA 2008). Lisäksi meille Suomeen on monen muun maan tapaan perustettu vastuullisen sijoittamisen foorumi, FINSIF, kesäkuussa 2010.

Vastuullinen sijoittaminen vaikuttaa kasvavan ja siitä on muodostumassa pysyvä ilmiö. Toistaiseksi akateeminen kirjallisuus tarjoaa vasta joitain perusteluja sille, miksi institutionaaliset sijoittajat kuten eläkerahastot sijoittavat vastuullisesti. Asia on kuitenkin tärkeä esimerkiksi siksi, että viimeisen finanssikriisin myötä joidenkin OECD maiden (tulevat) eläkeläiset joutuvat tyytymään ennakoitua pienempään eläkkeeseen (OECD 2009). Myös tästä näkökulmasta katsottuna vastuullisuuden huomioiminen sijoitustoiminnassa on hyvä asia. Lisätutkimustiedon saaminen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat vastuulliseen sijoittamiseen, auttaisi kansallisia ja

kansainvälisiä päätöksentekijöitä suunnittelemaan soveltuvia taloudellisia kannustimia vastuullisuuden edistämiseksi sijoitustoiminnassa.

Tutkimuksen toteuttaminen

Väitöskirjatutkimukseni tavoitteena on saada lisää tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eurooppalaisten eläkerahastojen kiinnostukseen sijoittaa vastuullisesti. Tutkin asiaa kaksivaiheisesti: sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Keväällä ja kesällä 2009 haastattelin kymmenen keskeistä sijoituspäätöksentekijää kymmenessä keskeisessä eläkerahastossa, viisi Belgiassa ja viisi Suomessa.

Näiden haastatteluiden tavoitteena oli saada lisätietoa eläkerahastojen vastuullisen sijoittamisen näkemyksistä. Lisäksi nauhoittamani, litteroimani ja analysoimani haastattelut toimivat esitutkimuksena online-kyselytutkimukselleni. Suunnittelin lomakkeen pitkälti haastatteluiden tuloksiin, behavioural financen oppeihin ja UN PRI:n arviointikyselyyn perustuen, eurooppalaisille eläkerahastoille 15 maasta: Alankomaat (kohderyhmässä 147 rahastoa), Belgia (161), Espanja (30), Islanti (30), Iso-Britannia (100), Italia (93), Itävalta (26), Luxemburg (10), Norja (119), Ranska (37), Ruotsi (113), Saksa (177), Suomi (67), Sveitsi (168) ja Tanska (57). Tein otannan ensisijaisesti rahoitusalan viranomaisilta saamiini rekisteröityjen eläkerahastojen listojen perusteella, ja lisäksi käytin ”Pension funds and their advisers 2008” -kirjaa, joka listaa eri maiden eläkerahastot.

Minimivaatimuksena tutkimukseen mukaan tulemiselle oli osoitetietojen, puhelinnumeron ja sähköpostin löytyminen. 281 vastauksesta koostuvan aineiston alustava analysointi osoitti, että mukana on sekä vastuullisen sijoittamisen strategian omaavia, ”neutraaleita” sekä tavanomaisesti sijoittavia eläkerahastoja.

Vastuulliseen sijoittamiseen vaikuttavia tekijöitä

Akateemisessa kirjallisuudessa on käsitelty vastuulliseen sijoittamiseen vaikuttavia tekijöitä erityisesti institutionaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Kansallisten instituutioiden ja säännösten on ehdotettu vaikuttavan vastuulliseen sijoittamiseen ainakin Skandinaviassa (Sandberg ym. 2009, Bengtsson 2008a, 2008b). Samansuuntaisia tuloksia ehdottaa Gjølborg (2009a, 2009b, 2010) yritysten yhteiskuntavastuun osalta. Vastuullinen sijoittaminen ja yritysten yhteiskuntavastuu liittyvät toisiinsa siten, että vastuulliset sijoittajat ottavat huomioon yritysten yhteiskuntavastuudikaattoreita sijoituspäätöksissään. Yritysten yhteiskuntavastuu on siis tapa kommunikoida vastuullisuudesta sijoittajille (Hockerts & Moir 2004).

Neljä pohjoismaata koskevan case-tutkimuksen mukaan (Scholtens & Sievänen 2011) institutionaaliset indikaattorit eivät kuitenkaan näytä selittävän vastuullisen sijoittamisen eroja Pohjoismaissa. Parempia selittäjiä näyttäisivät olevan tietyt taloudelliset ja kulttuuriset indikaattorit sekä eläkerahastoalan kokonaiskoko. Lisäksi verotuksen on raportoitu vaikuttavan kiinnostukseen tehdä vastuullista sijoittamista (Scholtens 2005). Keskeisenä kysymyksenä sijoitustoiminnassa on tietenkin tuotto. Toistaiseksi ei ole vielä saavutettu yksimielisyyttä siitä, tuoko vastuullinen sijoittaminen paremman tuoton pitkällä aikavälillä. Joidenkin tutkijoiden mukaan tuotto olisi huonompi (Adler & Kritzman 2008, Galema ym. 2008, Fowler & Hope 2007), kun taas toisten mielestä eroa tuotossa ei ole (Cortez ym. 2009, Kempf & Osthoff 2007, Derwall ym. 2005).

Mielenkiintoinen kysymys on myös se, hyväksyvätkö institutionaaliset sijoittajat kuten eläkerahastot mahdollisen alhaisemman tuoton. Wen (2009) kirjoittaa, että yksi vastuullista sijoittamista edistävä

tekijä institutionaalisten sijoittajien osalta olisi nimenomaan parempi tuotto pitkällä tähtäimellä. Samansuuntaisia tuloksia löytyy lisää: vaikuttaa siltä, että institutionaaliset sijoittajat eivät olisi valmiita huonompaan tuottoon eettisiä näkökulmia edistääkseen (Renneboog ym. 2008).

Keräämäni kyselytutkimusaineistoon perustuen vastuullisen sijoittamisen strategian omaavien eläkerahastojen sijoitustoiminnasta vastaavat henkilöt pitävät eettisiä näkökulmia tärkeinä. Tuottonäkökulmaa pitävät tärkeinä sijoitustoiminnasta vastaavat henkilöt sekä eläkerahastoista joilla on vastuullisen sijoittamisen strategia, että eläkerahastoista joilla tällaista strategiaa ei ole (Sievänen, Scholtens & Rita 2011).

Tuottonäkökulman lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka vastuullisen sijoittamisen huomioimia ympäristötekijöitä, sosiaalisia tekijöitä ja hyviä hallintotapoja olisi mahdollista arvioida. Näiden näkökulmien mittaamisen vaikeus ja yksiselitteinen ymmärtäminen lienee synnyttänyt, että tutkimusta on vielä kovin vähän. Marshall ja kumppanit (2009) raportoivat, että institutionaaliset sijoittajat ottavat sosiaalisia tekijöitä jonkin verran huomioon sijoituspäätöksissään. Scholtens (2010) ehdottaa, että kestävä kehityksen ympäristöindikaattoreita tulisi kehittää edelleen, ja että painoa tulisi antaa indikaattoreiden läpinäkyvyydelle ja selkeydelle.

Institutionaalisten ja taloudellisten näkökulmien lisäksi kiinnostukseen vastuullista sijoittamista kohtaan vaikuttavat psykologiset tekijät. Eläkerahastojen ollessa kyseessä on helppo ajatella, että analyysiyksikkö on organisaatio, ja näin ollen psykologisten tekijöiden vaikutusten selvittäminen kuuluisi yksilöllisiä sijoittajia koskevaan tutkimukseen. Toisaalta organisaatiot koostuvat yksilöistä, ja erityisesti johtotasolla olevien yksilöiden suhtautumisella vastuulliseen sijoittamiseen voi olla suurikin rooli: juuri nämä yksilöt osallistu-

vat todennäköisesti keskeisiin kokouksiin, joissa eläkerahaston suuren linjan asioista, kuten vastuullisuuden huomioimisesta sijoitustoiminnassa, päätetään. Esimerkiksi Lewis ja Mackenzien (2000a, 2000b, 2001) tutkimusten mukaan vain pieni osa vastuullisesti sijoittavista yksilöistä koki tekevänsä tappiota, vaikka tuotto oli huonompi. Lisäksi näiden tutkijoiden mukaan tutkimuksen osallistujat valitsivat vastuullisen sijoittamisen muista kuin tuottosyistä. Glac (2009) puolestaan raportoi, että sijoitustilanteen kokeminen vaikuttaa siihen, valitseeko sijoittaja vastuullisuuden sijoituksissaan vai ei.

Tekemäni kymmenen eläkerahaston avainhenkilöiden haastatteluiden tulokset tuovat lisävahvistusta sille, että vastuullisuuden valitseminen sijoitustoiminnassa osoittaa sitoutumista myös hankalassa taloudellisessa tilanteessa (Sievänen 2011b). Tulosten perusteella finanssikriisi ei vaikuttanut negatiivisesti eläkerahastojen kiinnostukseen tehdä vastuullista sijoittamista. Samansuuntaista indikaatiota antaa Eurosifin (2010) ja UN PRI:n (2011) kommunikaatio, joiden mukaan vastuulliset institutionaaliset sijoittajat uskovat parempiin tuottoihin pitkällä tähtäimellä, ja näin ollen tämä selittää vastuullisen sijoittamisen suosion. Myös Woods ja Urwin (2010) ehdottavat uskon parempiin tuottoihin olevan eläkerahastojen vastuullisuutta selittävä tekijä.

Useat tutkijat pitävät ”universaalia omistajuutta” (universal ownership) eläkerahastojen vastuullista sijoittamista selittävänä konseptina (Langley 2008, Monks 2001, Useem 1996). Tämän konseptin mukaan eläkerahastot ovat kooltaan niin suuria, että niillä on kokonsa ja näin ollen myös sijoituspäätöksensä puolesta valtaa vaikuttaa rahoitusmarkkinoihin. Hawley ja Williams (2007, 2000) ovat kehittäneet edelleen tätä konseptia siihen suuntaan, että suuret eläkerahastot ovat oikeutettu-

ja vaikuttamaan sijoittamiinsa yrityksiin, ja tätä kautta kasvattamaan pitkän aikavälin absoluuttista tuottoa. Yritysnäkökulmasta katsottuna vaikuttaa siltä, että suurilla sijoittajaosuuksilla on vaikutusta yrityksen maineeseen (Delgado-Garcia ym. 2010). Lisäksi erityisesti suuryritysten esiintuomat yhteiskuntavastuuasiat ja niiden tuoma etu ovat potentiaalinen tutkimuksen kohde (Barnea & Rubin 2010).

Jonkin verran näyttöä on myös mahdollisen alhaisemman tuoton lisäksi tekijöistä, joiden voisi helposti ajatella vaikuttavan vastuullista sijoittamista vähentävästi. Institutionaalisia sijoittajia tutkinut Guyatt (2006) raportoi näiden sijoittajien sijoituspäätöksenteosta löytyvän lyhytnäköisyyttä ja muiden institutionaalisten sijoittajien valintoja seuraavaa käyttäytymistä (herding). Omassa tutkimuksessani eläkerahaston sijoitustoiminnan avainhenkilöiden haastatteluaineiston analyysi osoitti, että käytännön vaikeudet – vastuullisen sijoittamisen teoreettisen määritelmän ”siirtäminen” käytäntöön, eli sen määrittelemisen käytännössä, ja edelleen käytäntöön pano – tuntuvat hankalilta asioita erityisesti niille eläkerahastoille, joilla ei vielä ole vastuullisen sijoittamisen strategiaa (Sievänen 2011ac, Sievänen ym. 2011). Kenties yllätyksenä aineiston keskeisimpiä teemoja olivat vastuullisen sijoittamisen teoreettisen määritelmän ”tuonti” käytäntöön, ja vastuullisen sijoittamisen tekeminen käytännössä. Tulosten perusteella eläkerahastot toivovat myös lisää selkeyttä ja tukea vastuullisuuden toteuttamiseen sijoitustoiminnassa.

Lopuksi

Akateemisen kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että institutionaalisten sijoittajien, kuten eläkerahastojen vastuulliseen sijoittamiseen voivat vaikuttaa useat asiat. Keskeisimpänä seikkana eläkevaroja sijoitettaessa tuntuisivat olevan tuottoteki-

jät. Näiden tutkiminen onkin tuonut runsaasti julkaisuja vastuullisesta sijoittamisesta. Julkaisut ovat kuitenkin pääosin keskittyneet tuoton vertailuun, eivät niinkään tuoton tärkeiden kokemiseen tai käytännön näkökulmiin.

Monesta muusta tutkimuksesta poiketen väitöskirjatyöni selvittää eläkerahastojen vastuullisen sijoittamisen kiinnostukseen vaikuttavia tekijöitä vahvasti käytännön näkökulmasta. Erityisesti keräämäni kyselytutkimusaineisto on melko laaja, ja näin ollen toivon pystyväni löytämään mielenkiintoisia näkökulmia, joiden tulokset toisivat hyötyä sekä alan akateemiseen kirjallisuuteen että vastuullisen sijoittamisen kentällä toimiville organisaatioille.

Vastuullista sijoittamista edistävien ja estävien tekijöiden parempi ja yksityiskohdaisempi tunteminen antaa kansallisille ja kansainvälisille päätöksentekijöille mahdollisuuden huomioida näitä tekijöitä vastuulliseen sijoittamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Lisätieto antaa myös uutta perspektiiviä vastuullista sijoittamista edistäville organisaatioille kuten UN PRI:lle ja Eurosifille. Lisäksi institutionaaliset sijoittajat voivat paremmin ymmärtää vastuullisen sijoittamisen kenttää ja vertaisiaan. Lisätiedon kautta myös varainhoitajat voivat saada hyödyllistä tietoa (potentiaalisista) asiakkaistaan. Tämä puolestaan auttaa suuntaamaan palveluita yhä tarkemmin asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi.

Lähteet

Adler, T. & Kritzman, M. (2008) The Cost of Socially Responsible Investing. *Journal of Portfolio Management*, 35, ss. 52–57.

Barnea, A. & Rubin, A. (2010) Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, ss. 71–86.

Bengtsson, E. (2008a) Socially responsible investing in Scandinavia – a com-

parative analysis. *Sustainable Development* 16, ss. 155–168.

Bengtsson, E. (2008b) A History of Scandinavian Socially Responsible Investing. *Journal of Business Ethics*, 82, ss. 969–983.

Cortez, M. C., Silva, F. & Areal, N.

(2009) The Performance of European Socially Responsible Funds. *Journal of Business Ethics*, 87, ss. 573–588.

Delgado-García, J. B., Quevedo-Puente, E. de & Fuente-Sabaté, J. M. de. (2010) The impact of ownership structure on corporate reputation: Evidence from Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 18, ss. 540–556.

Derwall J., Guenster N., Bauer R. & Koedijk K. (2005) *Financial Analysts Journal*, 61 (2), ss. 51–63.

Eurosif (2008) European SRI study 2008.

Luettu 22.7.2009 internet-osoitteessa: http://www.eurosif.org/publications/sri_studies

Eurosif (2010) European SRI study 2010.

Luettu 18.10.2010 internet-osoitteessa: <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study>

Finnish Pension Alliance TELA. (2008)

Työeläkevakuuttajien yhteiskuntavastuullisen sijoittamisen periaatteet. Luettu 20.1.2011 internet-osoitteessa: <http://www.tela.fi/?pid=1180952834>

Fowler S &, Hope J. (2007) A Critical Review of Sustainable Business Indices and their Impact. *Journal of Business Ethics*, 76, ss. 243–252.

Galema, R., Plantinga, A. & Scholtens B. (2008) The stocks at stake: Return and risk in socially responsible investment. *Journal of Banking & Finance*, 32, ss. 2646–2654.

Gjølberg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”. *Regulation & Governance*, 4, ss. 203–229.

Gjølberg, M. (2009a). Measuring the im-

- measurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, ss. 10–22.
- Gjølberg, M. (2009b) The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio-Economic Review*, 7, ss. 605–637.
- Glac, K. (2009) Understanding Socially Responsible Investing: The effect of Decision Frames and Trade-off options. *Journal of Business Ethics*, 87, ss. 41–55.
- Guyatt, D. J. (2006) Identifying and Overcoming Behavioural Impediments to Long Term Responsible Investment: A Focus on UK Institutional Investors. Doctoral dissertation, University of Bath, Department of psychology, United Kingdom.
- Hawley J. & Williams A. (2007) Universal Owners: Challenges and Opportunities. *Corporate Governance*, 15, ss. 415–420.
- Hawley J. & Williams A. (2000) The Rise of Fiduciary Capitalism: How Institutional Investors Can Make Corporate America More Democratic. Philadelphia.
- Hockerts K. & Moir L. (2004) Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function. *Journal of Business Ethics*, 52, ss. 85–98.
- Hosmer, D. W. & Lemeshow, S. (1989) Applied logistic regression. John Wiley & Sons.
- Kempf A. & Osthoff P. (2007) The Effect of Socially Responsible Investing on Portfolio Performance. *European Financial Management*, 13, ss. 908–922.
- Langlely P. (2008) Pension fund capitalism, pension fund socialism and dissent from investment. In: Taylor M. (Ed.), *Global Economy Contested. Power and conflict across the international division of labour*.
- Lewis A. & Mackenzie, C. (2000a) Morals, money, ethical investing and economic psychology. *Human Relations*, 53, ss. 179–191.
- Lewis A. & Mackenzie, C. (2000b) Support for Investor Activism among U.K. Ethical Investors. *Journal of Business Ethics*, 24, ss. 215–222.
- Lewis, A. & Mackenzie, C. (2001) Commitment among ethical investors: An experimental approach. *Journal of Economic Psychology*, 22, ss. 27–42.
- Marshall, S., Anderson, K. & Ramsay, I. (2009) Are Superannuation Funds and other Institutional Investors in Australia Acting Like 'Universal Investors'? *Journal of Industrial Relations*, 51, ss. 439–458.
- Monks R. A. G. (2001) The new global investors: How shareowners can unlock sustainable prosperity worldwide. Oxford, Capstone.
- OECD. (2011). OECD. StatExtracts. Luettu 24.5.2011 internet-osoitteesta: <http://stats.oecd.org/index.aspx>
- OECD. (2009). Pensions at a glance: Retirement-Income systems in OECD countries. Luettu 12.10.2010 internet-osoitteesta: www.oecd.org/els/social/pensions/PAG
- Renneboog, L., Horst J. T. & Zhang C. (2008) Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behaviour. *Journal of Banking & Finance*, 32, ss. 1723–1742.
- Sandberg J., Juravle C., Hedesström T. M. & Hamilton I. (2009) The heterogeneity of Socially Responsible Investment. *Journal of Business Ethics*, 87, ss. 519–533.
- Scholtens, B. & Sievänen, R. (2011) Drivers of Socially Responsible Investing: A Case Study of Four Nordic Countries. Mimeograph.

- Scholtens, B. (2005) What Drives Socially Responsible Investment? The case of the Netherlands. *Sustainable Development*, 13, ss. 129–137.
- Scholtens, B. (2010) The Environmental Performance of Dutch Government Bond Funds. *Journal of Business Ethics*, 92, ss. 117–130.
- Sievänen R. (2011a) Practicalities Bottleneck to Pension Fund Responsible Investment? Mimeograph.
- Sievänen, R. (2011b) Responsible Investment After the Financial Crisis by Pension Funds. Teoksessa Vandekerckhove, W., Leys, J., Alm, K., Scholtens, B., Signori, S., Schäfer, H. (toim.). *Responsible Investment in Times of Turmoil*. Springer.
- Sievänen, R. (2011c) Two sides of the coin: mapping responsible investment definition versus the definition by pension funds. Working paper no 52. University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry, Department of Economics and Management, Finland. Luettu 6.6.2011 internet-osoitteessa: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/tutkimus/julkaisut.html>
- Sievänen R., Sumelius J., Islam Z. & Sell M. (2011) From Struggle to Contribution? Viewpoint from Pension Funds and United Nations Principles for Responsible Investment. Mimeograph.
- Sievänen, R., Scholtens, B. & Rita H. (2011) Which weighs more, ethical or financial aspects? Work in progress. Seminaariesitelmä seuraavassa kongressissa: European Business Ethics Network Research Conference in Dublin, Ireland, 8–10.6.2011.
- The European Union (2010) Memo/10/302. Luettu 12.10.2010 internet-osoitteessa: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/905&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
- United Nations Environment Programme Finance Initiative Principles for Responsible Investment (UN PRI) (2011) The Principles for Responsible Investment. Luettu 24.5.2011 internet-osoitteessa: <http://www.unpri.org/principles/>
- Useem M. (1996) Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America. New York.
- Wen S. (2009) Institutional investor activism on socially responsible investment: effects and expectations. *Business Ethics: A European Review*, 18, ss. 308–333.
- Woods, C. & Urwin, R. (2010) Putting Sustainable Investing into Practice: A Governance Framework for Pension Funds. *Journal of Business Ethics*, 92, ss. 1–19.

• Riikka Sievänen on tohtoriopiskelija Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitoksella. Hänen väitöskirjansa käsittelee vastuullista sijoittamista. Sähköposti: riikka.sievanen@helsinki.fi



■ Haastattelu

R. Edward Freeman:

Suomessa vastuullisuus ja eettisyys ovat luontainen osa liiketoimintaa

ANNA HEIKKINEN

Maailmankuulu sidosryhmäajattelun kehittäjä, professori R. Edward Freeman Virginian yliopistosta vieraili Tampe-

reen yliopistolla 14.–15. 6. 2011. Intenssiivinen kahden päivän ohjelma sisälsi jatko-opiskelijatyöpajan, professori Freemanin pitämän yleisöluennon ja lisäksi artikkelityöpajan tutkimusryhmälle. Päällimmäiseksi ajatuksiksi professori Freemanin



Jatko-opiskelijatyöpajan päätteeksi osallistujat risteilivät tuulisella Näsijärvellä. Kuvassa professori R. Edward Freemanin kanssa Tampereen yliopiston tutkijat Katja Karintaus (vas.), Oana Apostol, Tiina Toikka ja Anna Heikkinen.

vierailusta jäi hänen rento asenteensa sekä välitön ja kannustava suhtautumisensa jatko-opiskelijoihin ja tutkijakollegoihin. Freeman kertoi mielellään kommentoivansa jatko-opiskelijoiden tutkimussuunnitelmia ja artikkelikäsitkirjoituksia. Lisäksi Suomen vierailut vaikuttivat olevan tutkijalle mieleisiä:

– Tutkimuksen taso Suomessa on erittäin korkea. Tutkijat paneutuvat tosissaan keskeisiin ongelmiin, ja tutkimus on teoreettisesti hyvin vahvaa, Freeman kertoo.

Freemanin mukaan eurooppalainen ja suomalainen tutkimus yritysetiikan ja vastuullisen liiketoiminnan suhteen eroavat yhdysvaltalaisesta tutkimuksesta.

– Täällä sidosryhmäajattelu on ollut osa yrityskulttuuria jo kauan. Lähtökohtaisesti yritykset nähdään osaksi yhteiskuntaa, minkä seurauksena vastuullisuus ja etiikka ovat luontainen osa liiketoimintaa. Yhdysvalloissa tämä asia ei ole niin itsestään selvä. Euroopassa ei enää niinkään tutkita sitä, miksi etiikka on tärkeää, kun Yhdysvalloissa keskitytään vahvasti tähän legitimititeettikysymykseen.

Haasteena tutkimusosaamisen jalostaminen

Freeman korostaa, että Suomessa jatko-opiskelijat oppivat tekemään laadukasta tutkimusta, mutta samaan aikaan haasteena on tuotetun tiedon soveltaminen yritysmaailmaan.

– Suomalaisen tulisi panostaa enemmän teorian rakentamiseen case-tutkimuksen kautta ja näin jalostaa osaamistaan käytännön tasolle.

Haasteena vastuullisuuden ja yritysetiikan saralla yleisesti Freemanin mukaan on se, että alue on eriytynyt omaksi tieteenalaksi.

Vastuullisuuden ja liiketoiminnan keskustelut ovat myös osin irrallisia toisistaan. Freemanin mukaan tutkijoiden yhtenä tehtävänä olisi juurruttaa vastuul-

lisuutta ja eettisyyttä yritystoiminnan keskusteluihin.

– Tärkeitä tutkimusaiheita tällä hetkellä ovat muun muassa, miten rahoitusmarkkinat voidaan käsittää sosiaalisina järjestelminä ja mitä kapitalismi voi tarkoittaa moraalisen käsitteen tulkittuna. Omassa työssäni pyrin rakentamaan väättämiä vastuullisesta kapitalismista. Lisäksi minua kiinnostaa yleisesti etiikka ja erityisesti eettisyys keskusteluna, Freeman jatkaa.

Vastuullinen kapitalismi kertoo arvoista ja välittämisestä

Vierailun aikana Freeman piti yleisöluennon ”Toward a theory of responsible capitalism”. Paikalla oli runsaasti osanottajia eri puolelta Suomea. Myös EBENin jäsenistöä oli mukana.



Lähtökohtaisesti yritykset nähdään osaksi yhteiskuntaa, minkä seurauksena vastuullisuus ja etiikka ovat luontainen osa liiketoimintaa.

Luennon keskeisen ajatuksen mukaan talous ja kapitalismi ovat ajautuneet käsitteelliseen umpikujaan, sillä nykyinen tarina taloudesta ei ole enää käyttökelpoinen.

Luennolla R. Edward Freeman esitteli ”vanhan tarinan”, jonka mukaan yritysten tarkoitus on ensisijaisesti tuottaa rahaa ja voittoa. Siihen pyritään keinolla millä hyvänsä. Freemanin ehdottaman ”uuden tarinan” mukaan yritystoiminta perustuu tavoitteen täyttämislle ja arvon luomiselle, tulos ja voitot tulevat niiden seurauksena.

Lopuksi Freeman tähdensi arvojen ja luottamuksen merkitystä. Hän korosti, että meidän tulisi vaatia sen mukaista käyttäytymistä yritysmaailmassa. Keskustelu jatkui vilkkaana yleisöluennon jälkeen pidetyssä cocktail-tilaisuudessa.

Tutkimustyön lisäksi Freeman kertoo olevansa intohimoinen muusikko, jonka bluesbändin ensimmäinen levy julkaistiin juuri. Bändi on soittanut yhdessä kuuden vuoden ajan. Freeman laulaa ja soittaa koskettimia.

Nuoret, toteuttakaa haaveenne

Vierailun aikana järjestettiin ”Doctoral Workshop on Stakeholder Thinking” -jatko-opiskelijatyöpaja. Siinä neljä suomalaista jatko-opiskelijaa esittelivät tutkimussuunnitelmiaan. Freemanin lisäksi suunnitelmia kommentoivat Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun henkilökunta. Kysyttäessä vinkkejä jatko-opiskelijoille Freeman vastasi ytimekkäästi:

– Tee asioita, joihin sinulla on intohimoa. Usko, että voit ratkaista todella isoja ongelmia. Ole nöyrä.

Professori Freeman tunnetaan erityisesti palkitusta teoksestaan ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Teos julkaistiin jo vuonna 1984. Tällä hetkellä Edward Freeman on Elis and Sigen Olsson professori ja Business Roundtable Institute for Corporate Ethics’in akateeminen johtaja Virginian yliopistossa. Hän on julkaissut yli 100 artikkelia. Society for Business Ethics antoi vuoden 2010 vuosikokouksessaan Freemanille Outstanding Contributions to Scholarship -palkinnon todeten hänen sidosryhmäteoriaansa käsitteleviin julkaisuihin viitatus yli 12 000 kertaa.

• Anna Heikkinen on tohtoriopiskelija Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa. Sähköposti: anna.heikkinen@uta.fi



Kirjat

Kirjahahmoista hyvälle johtamiselle mallia?



TUOMO TAKALA

Lasse Koskela ja Pasi Lankinen. Johtajakirja. Suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajia. SKS. 2010. 238 s.

Johtajakirjan idea eroaa tyypillisen johtamiskirjan toteutustavasta. Koskela ja Lankinen ovat ottaneet tarkastelun alle johtajuuden, joka saa muotonsa ja ilmiänsä kaunokirjallisten hahmojen toimissa ja harkinnoissa. Johtamista ja johtajuutta myös opetetaan analysoimalla kaunokirjallisten hahmojen johtamiskäyttäytymistä. Samaa tyyliä jiiin kuuluu myös Harri Hietikon hiljattain ilmestynyt johtamisopas Management by Sauron.

Johtajakirja lähtee liikkeelle suomalaisia klassikoista, muun muassa Seitsemän veljestä, Tuntematon sotilas ja Muumipappa saavat osakseen johtajuusanalyysit. Laaditut johtajuusanalyysit ovat kuitenkin tasoltaan vaihtelevia. Parhaiten voi yhtyä tekijöiden tulkintoihin Tuntemattoman sotilaan hahmojen johtamistavoista. Toi-

saalta voidaan kysyä onko muumipappa muutosjohtaja, kuten teos esittää. Minusta tämä satuhahmo ilmentää enemmänkin staattista filosofia, joka jäähmeästi ja pakollisesti sopeutuu muutokseen eikä reaktiivisesti pyri muutosta luomaan ja hyödyntämään.



Parhaiten voi yhtyä tekijöiden tulkintoihin Tuntemattoman sotilaan hahmojen johtamistavoista.

Tässä huomiossa kiteytyy koko kirjan ongelma: Johtamisasiat voidaan nähdä olevan tapausselesteissa enemmän ”niin tai näin”, miten vain lukija sen lukuhetkellä kokee ja määrittelee mielellään.

Sisällöllisesti Koskela ja Lankinen eivät tee mitään radikaaleja tulkintoja johtajuudesta ja sen lähikäsitteistä, vaan asiat ja toimijat nähdään ”huippuutiimeinä, ih-

missuhdejohtajina ja muutosjohtajina” yms. Tekijät siis katsovat asioita varsin tavanomaisen johtamisjargonin kehyksen kautta.

Naisjohtajuuskin on kirjassa mukana. Millaisella tavalla naisjohtaja onnistuu, sitä voi lukija itse tuumia perehtyessään Johtajakirjaan. Johtamiskirjallisuuden

harrastaja saa kyllä hupia ja hauskuuttakin kirjasta. Otteen omaperäisyys kompensoi tulkinnan lievää pintaliittoa ja ylimenemistä.

• TTT Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Sähköposti: tuomo.a.takala@jyu.fi

VILLEGRAHN



Uutisia

MIRJA AIROS



Tilaisuudessa avauspuheenvuoron pitänyt oikeustieteellisen tiedekunnan dekaani ja siviilioikeuden professori Jukka Mähönen ja Vastuullisen liiketoiminnan keskuksen projektijohtaja Minttu Jaakkola ovat tyytyväisiä tapahtuman antiin.

Yritysvastuun varmentamiskäytännöt uuden edessä

MIRJA AIROS

Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa toimiva Vastuullisen liiketoiminnan keskus CeReB (Centre for Responsible

Business) ja oikeustieteellinen tiedekunta kokosivat vastuullisesta yritystoiminnasta kiinnostuneita järjestyksessään toiseen tieteiden väliseen yhteistyöseminaariin 16.5.2011. Tämänkertaisen tapaamisen pääteemaksi oli valittu yritysvastuun var-

mentamiskäytänteet. Liike-elämän käytännön näkemykset ja tiedepohdinnat kohtasivatkin seminaarissa hedelmällisellä tavalla.

Vastuuraportoinnin haasteet

Nokian yritys vastuujohtaja Pekka Isosomppi esitti omia näkemyksiään teemasta. Hän korosti puheessaan kolme asiaa: (1) yleisen hokeman ”what gets measured, gets done” ongelmallisuutta, (2) strategisen ajautumisen merkitystä ja (3) ”shared value” ajattelun tarvetta yrityksen yhteiskuntasuhteissa. Hänen näkemyksensä perusteella vertailukelpoisen ja yhteismittalisen tiedon tuottaminen vastuullisuusindikaattoreiden valossa ei ole mahdollista. Raportointi ei tuo kilpailuetua eikä tuota hyvän ja riittävän toiminnan perusteita sinänsä, koska hyvästä raportoinnista ei palkita. Raportointi on kuitenkin turvalliseksi koettu tapa vastuullisuuden ja eettisyyden haltuunottoon.

” Vastuullinen liiketoiminta vaatii näkyviä muotoja.

Strategisessa ajautumisessa on Isosompin mukaan kyse kehityskulusta, jossa riippumatta siitä, hoitaako yritys oman osansa hyvin, nykyisen kaltainen raportointi luo puutteelliset kriteerit yrityksen toiminnan ohjaamiseen. Vastuullisuusraportoinnissa pitäisi pohtia yrityksen ja yhteiskunnan vuorovaikutusta, kuten miten yritys tuottaa lisäarvoa ja kuinka kanssikäyminen osapuolten välillä tapahtuu.

Sidosryhmävuoropuhelun tärkeys

Isosompin esityksen jälkeen saimme kuulla Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkija Salla Laasosen näkemyksiä sidosryh-



Kaisa Sorsa pohdiskeli omassa esityksessään, kuinka muun muassa Joutsenmerkki toimii kuluttajakaupassa.

mävuoropuhelusta. Esityksessään Laasosen käsitteli sidosryhmävuoropuhelun taustaa, vuoropuhelun merkitystä yrityksen ja globaalin hallinnan näkökulmista, vuoropuhelun käsitteellisiä ulottuvuuksia sekä vuoropuhelun haasteita ja mahdollisuuksia. Laasosen mukaan sidosryhmävuoropuhelu on lähtökohtaisesti perua osallistavan päätöksenteon sekä demokratian ja kansalaisosallisuuden noususta, mikä on näkynyt vaikkapa kansallisisissa kuulemismenettelytavoissa ja ympäristövaikutusten arviointia koskevassa lainsäädännössä sekä kansainvälisesti Maailmanpankin ja liikepankkien toimintaperiaatteissa.

Laasosen mukaan sidosryhmävuoropuhelu on yrityksille strategisesti tärkeää. Vastuullinen liiketoiminta vaatii näkyviä muotoja ja vapaaehtoisuuteen perustuvat sosiaalisen säätelyn muodot ovat vastauksia yhteiskunnan ja julkisuuden paineille. Globaalin hallinnan kannalta on olennais-

MIRJA AIROS



Kuulijoita ja puhujia väliajalla keskustelemassa tilaisuuden teemoista.

ta, että vuoropuhelulla selvitetään sidosryhmien vaatimuksia ja samalla saadaan aikaan läpinäkyvyyttä, luotettavuutta ja ymmärrystä yrityksen toimintoihin. Yritys täyttää tilivelvollisuuden vuoropuhelun kautta.

Laasonen näkee maailman argumentaatioprosesseina, jotka eivät ole välttämättä rationaalisia. Sidosryhmävuoropuhelu asettaa dialogin prosessille lukuisia haasteita, koska vastoin vuoropuhelun lukuisia ideaaleja suurin osa yritysten toimintaa on strategista ja yrityksissä luotetaan siihen, että osallistujilla on tietoa, halua ja kykyä osallistua. Näin ei aina ole, mikä johtaa uskottavuuden menetyksiin. Sidosryhmävuoropuhelussa täytyy siis ratkaista kysymys siitä, miten ”kuullaan” kaikkia olennaisia sidosryhmiä sekä riskienhallinnan että globaalin hallinnan ja varmentamisen kannalta.

Sertifiointi kuluttajan tukena

Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja Kaisa Sorsa puolestaan tutustutti kuulijat sertifiointijärjestelmiin kuluttajan tukena. Hän selvensi, mitä sertifiointijärjestelmillä tarkoitetaan, arvioi järjestelmien uskottavuutta ja luotettavuutta sekä loi katsauksen niiden käyttömahdollisuuksiin.

Sertifiointijärjestelmillä kuvataan jonkun tuotteen tai tuotantotavan ominaispiirteitä ja ominaisuuksia. Yritykset voivat omaehtoisen vakuuttelun sijasta tai sen rinnalla kuvata vastuullisuuttaan näiden järjestelmien avulla.

Sertifiointiprosessi on tyypillisesti ulkopuolisen tekemää vaatimuksia tai kriteerejä tarkastelevaa toimintaa. Kuluttaja tietää, että tuote, palvelu tai prosessi vastaa tiettyjä vaatimuksia ja tuottaja puolestaan voi varmentaa ulospäin toimintansa eettisyyttä ja vastuullisuutta, mikä helpottaa kaupankäyntiä. Ympäristö- ja eettiset merkit vaikuttavat omalta osaltaan kuluttajien osto- ja kulutus päätöksiin sekä myös yleisemmin kulutustottumuksiin.



Toivottavasti
seminaarisarja
saa jatkoa myös
tulevaisuudessa.

Globalissa arvoketjussa on Sorsan mukaan kyse yritysten kestävästä kilpailuedusta, omaehtoisen vastuullisen itse-säätelyn toteuttamisesta, sidosryhmien vaatimuksiin vastaamisesta ja myös lainsäädännön noudattamisesta. Hän loi katsauksen erityisesti metsäsertifiointiin ja elintarvikesektorin turvallisuuden hallintaan. Elintarvikesektorin turvallisuushan on ollut erityisen kiinnostuksen kohteena tuoreessa muistissa olevan EHEC-bakteeriepidemian takia.

Kokonaisuudessaan Turun seminaari oli erittäin antoisa ja tarjosi mielenkiintoisen ja monipuolisen katsauksen yritysvastuun varmentamiskäytäntöihin. Toivottavasti seminaarisarja saa jatkoa myös tulevaisuudessa.

• Mirja Airos on jatko-opiskelija Jyväskylän yliopiston kauppariikossa.



Uutisia

PATRICK THEINER



Tutkimuskongressi pidettiin perinteisen Trinity Collegen läheisyydessä.

Terveiset Dublinista

EBENin tutkimuskongressi Dublinissa 8.–10.6.2011. Does Integrity Matter?

RIIKKA SIEVÄNEN

Tänä vuonna EBENin verkoston tutkimuskongressin paikkana oli Dublin. Kongressi pidettiin perinteisen Trinity Collegen eli Dublinin yliopiston välittömässä läheisyydessä. Kongressin teema ”Does integrity matter?” kattoi laajan skaalan liike-

elämän etiikkaan liittyviä aiheita ja toi jälleen yhteen runsaasti asiasta kiinnostuneita niin tutkimuksen kuin liike-elämänkin parista. Erityisesti yhteisten luentojen aikana syntyi hyvässä hengessä tiivistä keskustelua. Yhden luennoista piti John Boatright, joka on asiantuntija pankkialan etiikassa. Hänen esityksensä herätti keskustelua erityisesti finanssikriisin mekanismeista ja seurauksista.

Hyödyllinen kokemus

Tämä oli minulle kolmas EBENin kongressi. Ensimmäinen osallistumiseni oli Ateenan tohtoriopiskelijoiden seminaariin vuonna 2009. Tampereen 2010 kongres-

sisä minulla oli oma varsinainen esitys. Kukin näistä kokemuksista on ollut minulle – väitöskirjaa tekeväälle jatko-opiskelijalle – erittäin hyödyllinen. Dublinissa henkilökohtainen kokemukseni oli se, että tästä on tulossa jo vakiintunut tapa. Parin aikaisemman osallistumisen jälkeen oli hienoa huomata, että osallistujissa oli paljon henkilöitä, joita olin tavannut jo aiemmin. Oli hienoa päästä keskustelemaan omasta tutkimusaiheesta – vastuullisesta sijoittamisesta – muiden saman aihealueen tutkijoiden kanssa.



He olivat nähneet vaivaa sen eteen, että osallistujat kokisivat jotain aitoa irlantilaista.

Kongressissa tapasin toki myös paljon uusia kasvoja. Mielenkiintoisten luentojen lisäksi itselleni erityisen hyödyllinen sessio oli Chris Cowtonin tieteellisten artikkeleiden julkaisemista käsittelevä luento. Runsaasti hyödyllisiä käytännön vinkkejä ja kannustusta julkaisemiseen aloittelevalle tutkijalle – suosittelen vastaavia sessioita lämpimästi muillekin jatko-opiskelijoille.

Vastuullisen sijoittamisen tema

Oma esitykseni käsitteli eettisen ja tuototekijöiden tärkeyttä sekä niiden välistä suhdetta ”tavanomaisesti” ja ”vastuullisesti” sijoittavien eläkerahastojen osalta. Olin todella kiitollinen, että pari kuuli-joista innostui kyselemään ja keskustelemaan aiheestani yksityiskohtaisemminkin. Vastuullisen sijoittamisen session vetäjä saa myös kiitokseni hyvästä ja hauska-
sta tavasta pitää sessiomme koossa: Yksi esiintyjistä ei harmillisesti päässyt paikalle, mutta internetin kautta onnistuimme

luomaan videopuhelun ja näyttämään kyseisen esityksen kaikille juuri oikealla hetkellä hymyssä suin.

EBEN Irlannin järjestön henkilöt olivat positiivisia ja iloisia kongressin järjestäjiä. He olivat nähneet vaivaa sen eteen, että osallistujat kokisivat jotain aitoa irlantilaista. Yksi majoitusvaihtoehtoista oli Trinity Collegen historiallisella ja todella kauniilla muurin ympäröimällä kampuksella. Majoituin siellä ja koin aitoa kampustunnelmaa. Kongressi-illallinen järjestettiin irlantilaisessa ravintolassa Riverdance-esityksen siivittämä. Innokkaimmilla oli myös mahdollisuus päästä mukaan tanssimaan.

EBENin kongressi oli minulle jälleen positiivinen kokemus, vaikka ensimmäinen aamulenkkineni oli rajoittua muurien takia varsin pienimuotoiseksi. Onneksi löysin kuitenkin portin ulos.

• Riikka Sievänen on tohtoriopiskelija Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitoksella. Sähköposti: riikka.sievenan@helsinki.fi

Tapahtumia

EBENin seminaari 1.12.2011 kello 14 – 18 Helsingissä

Suomen EBEN järjestää Johtajuuden va-
lot ja varjot – miten käyttää valtaa raken-
tavasti -seminaarin torstaina 1.12.2011.
Aiheesta keskustellaan teorian ja käytän-
nön näkökulmista. Tiedote tilaisuudesta
lähetetään jäsenille myöhemmin.

EBEN Annual Conference 2012

Vuoden 2012 tutkimuskongressi on New-
castlessa Englannissa. Tarkempia tietoja
saa seuraamalla internet-osoitetta: [http://
eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=40
&FILE=subject&PAGE=1](http://eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=40&FILE=subject&PAGE=1)

 *Uutisia*

Vastuullisuuden ja etiikan tutkijat vahvasti esillä

Taloustutkijoiden XXVIII kesäseminaari pidettiin Jyväskylässä 8.–9.6.2011.

MIRJA AIROS

Kansantaloustieteilijät, yrityksen taloustieteilijät, yrityselämän ja julkishallinnon edustajat koontuivat Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulun järjestämään Taloustutkijoiden XXVIII kesäseminaariin 8.–9.6.2011. Tapahtuman yhteydessä koontui myös EBEN Suomi ry:n hallituksen jäsenen professori Anna-Maija Lämäsän koordinoima Vastuullinen yritystoiminta ja johtaminen -työryhmä.

Työryhmässä pääsivät ääneen sekä liikemaailman että tiedeyhteisön edustajat. Henkilöstöpäällikkö YTT Sari Kuusela Tapiola-ryhmästä avasi keskustelun esitelmällään vastuullisesta johtamisesta ja vallankäytöstä. Kuusela esitteli kuulijoille haastattelututkimusta, jossa selvitettiin johtajien vallankäytöstä kerrottuja kokemuksia ja vallankäytön vuorovaikutusprosesseja. Myös naisten ja miesten valtakäsitysten eroavaisuudet olivat selvityksen kohteena.

Kuuselan mukaan valta on ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaa kaksisuuntaista toimintaa. Valta on myös yksilöllinen ja tunnevoimainen kokemus, jossa ihminen on vuoroin vallankäyttäjää ja vallankäytön kohde. Vallankäytön kokemus syntyy keskusteluissa. Vallasta kerrotaan menestys-

oppimis- ja pettymystarinoiden muodossa. Valtatilanteita määrittävät arvot sekä tulkinat hallinnasta, hyvistä ihmissuhteista, vaikuttamisesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Valtakäsityksissä on nähtävissä erilainen painotus naisten ja miesten välillä: Naiset suuntautuvat selvemmin vallan yhteisöllisyyteen kun miehillä korostuu yksilöllinen näkökulma. Kuusela korosti esityksessään myös vallan käytön positiivista ja mahdollistavaa roolia.



Valta on myös yksilöllinen ja tunnevoimainen kokemus.

Tohtorikoulutettava KTL Tommi Auvinen esitteli Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulussa tekeillä olevaa tutkimusta. Tutkimuksessa selvitetään sitä, millaisia tarinoita ja miksi johtajat kertovat vaikuttaakseen muihin organisaation jäseniin manipulatiivisesti. Manipulatiivisuutta pidetään epäeettisenä johtajuutena. Auvinen toi kuitenkin esille, että manipulatiivisuuden arviointi yksinomaan kielteisenä ei ole yksiselitteistä: tarinoiden kirjo ja syyt kerrontaan ovat moninaiset.



Päivi Myllykangas korosti omassa esityksessään sidosryhmätoimintaa yrityksen arvon luomisessa.

Auvinen kuvaili neljää pääasiallista manipulatiivista vaikuttamisen tyyppiä. Humoristisella tarinalla johtaja pyrkii vetoamaan tunteisiin tavoitellakseen syyllisyyden, jopa häpeän tunteita alaisten keskuudessa. Näennäisesti osallistavalla tarinalla johtajaa tavoittelee mielikuvaa alaisten aidosta vaikuttamisen mahdollisuudesta, vaikka johtajalla on jo etukäteen määritelty ”käsikirjoitus” tilanteeseen. Viettelevässä johtajuudessa ongelmallinen tilanne puetaan alaisille mieleiseen muotoon ja näin piilotetaan ikävät asiat.

Elinkeinoelämän keskusliiton aluepäällikkö KTT Päivi Myllykangas kuvasi suuren konsernin alueellisen palveluyksikön One Point Oy:n muutosta itsenäiseksi yritykseksi Kokkolan seudulla. Hän jakoi esityksessään sidosryhmät todel-



Tilaisuudessa puhunut Itä-Suomen yliopiston tutkija ja yliopiston opettaja Mirjami Ikonen ja Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston opettaja Elina Riivari keskustelivat tilaisuuden tauolla tutkimuksistaan.

lisiin, odottaviin, piileviin ja potentiaallisiin. Muutosprosessin aikana vuosina 2004–2007 sidosryhmien aseitoituminen näiden neljän luokan kesken vaihteli: Asiakkaat kuitenkin osoittautuivat liiketoiminnan avainsidosryhmäksi jokaisessa vaiheessa.

Myllykankaan mukaan liiketoiminnan arvon muodostuksen tapaa muutettaessa on kiinnitettävä huomiota kuuteen sidosryhmäsuhteen tekijään: suhteen historiaan, sidosryhmien tavoitteisiin ja vuorovaikutukseen, luottamukseen sidosryhmien välillä, tiedon jakamiseen sekä osaamiseen. Sidoryhmäanalyysistä on edettävä sidoryhmäsuhdanalyysin suuntaan, Myllykangas totesi.

Lisäksi seminaarissa käsiteltiin naisten tasa-arvon edistämistä johtamiskoulutuksen avulla, johtajan eettisten ristiriitojen ja stressin yhteyttä, johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita sekä luottamusjohtajuutta. Työryhmässä oli reilu 30 osallistujaa. Osa jatkoi iltaa vielä auringon ja lämpimän ilman hellimällä Päijänne-risteilyllä, joka kuuluu Taloustutkijoiden kesäseminaarin ohjelmaan.

■ *Call for Papers*

11th International Conference on Corporate Social Responsibility

8 – 10 May 2012

Lahti University of Applied Sciences, Finland

For our 11th conference in this series we will be visiting Finland where the conference will be held in Lahti and hosted by Lahti University of Applied Sciences. It will be organised by Faculty of Business Studies, Lahti University of Applied Sciences and in conjunction with the Social Responsibility Research Network (SRRNet).

Call for Papers

As usual the conference is intended to be interdisciplinary and welcomes contributions from anyone who has a perspective on this important issue. This time we will be focusing on one of the most urgent issues of the present. So at this conference there will be a focus on the theme of

CSR and Risk Management

In the CSR literature, Corporate Social Responsibility is often associated with the risk management. In practice, CSR has become increasingly important part of the corporate risk management. For example in The Ernst & Young Business Risk Report 2010, social acceptance risk and CSR was mentioned as one of the top 10 risks for business. From corporate risk management point of view, it is important that we do responsible things but also that we do things responsibly.

Thus the conference is not focused only on risks associated with different CSR dimensions and activities but also CSR as a part of responsible management, especially a part of responsible risk management. The key question is not only how negative CSR impacts can be minimised but also how CSR opportunities can be maximised and CSR used as a value enhancing concept. Additionally there will be a special focus on the relationship between CSR, business ethics and management related criminality.

Although the conference will be focused on CSR and Risk Management, papers addressing all other areas of CSR are welcome. Thus papers are welcome on any topic related to this broad theme and suggested topics for papers include:

- Risks and different dimensions of CSR
- Risks associated with CSR activities
- CSR and business risks (e.g. compliance, financial, strategic and operational threats)
- CSR and business ethics
- Responsibility management
- CSR and management systems
- Reputation management and risk
- Corporate governance and risk management
- Risk assessment and management
- Evaluating CSR activities
- Risk communication, communicating CSR risks
- CSR reporting and risk management

- Responsibility assurance and auditing
- Risk of irresponsibility
- Relationship between CSR and corporate performance
 - CSR and value creation
 - CSR and management related criminality (e.g. grey economy and corruption, white-collar crime)

Offers to run workshops, symposia, poster sessions, themed tracks or alternative events are especially welcome. Please contact Ulla Kotonen (csr.conference@lamk.fi) with suggestions.

Although preference will be given to full papers, abstracts of 200–500 words will also be considered. All papers and abstracts should be sent by 10th January 2012 by email to davideacrowther@aol.com. No more than 2 papers will be accepted from any author.

We will publish proceedings and full details concerning other publishing opportunities for the papers presented at the conference will be provided during the conference.

Doctoral Colloquium

This year we will again be running a doctoral colloquium on one day of the conference. The aim will be to give detailed feedback to doctoral researchers concerning their papers. Feedback will be specific to each person and their research, and will be given by an experienced academic in the field. The colloquium will be an integral part of the conference and all delegates will be expected to participate fully in the conference but the sessions will give extra time to presenters – to allow for discussion and formal feedback. This colloquium will be organised by Professor Dr Güler Aras and abstracts of 200–500 words should be sent by 10th January 2012 by email to guleraras@aol.com. In order to allow detailed feedback full papers will be required in advance of

the conference – full details will be given to participants upon acceptance.

Following the tradition established at the 6th conference in Kuala Lumpur, a Young Academician award will be made during this colloquium.

Venue of the Conference

The conference will be held in the Lahti University. The conference fee will be announced later and will include accommodation, meals and conference materials. An optional sightseeing tour will be organised at the end of the conference; full details will be available later. We look forward to welcoming you to Finland in 2012 for the 11th conference in the series.

Full and updated details can be found at the conference website: www.davideacrowther.com/11csrhome.html

Dr Ulla Kotonen, Conference Chair,
Lahti University, Finland,
csr.conference@lamk.fi

Professor Dr David Crowther, Chair of
SRRNet, De Montfort University, UK,
davideacrowther@aol.com

Professor Dr Güler Aras, Chair of SRR-
Net, Yildiz Technical University,
Turkey, guleraras@aol.com

Ohjeita kirjoittajille

Yritysetiikka-lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehden seuraava numero ilmestyy keväällä 2012. Käsikirjoitukset on jätettävä viimeistään 31.12.2012. Katso tarkemmat ohjeet kirjoittajille osoitteesta www.eben-net.fi.

