

# YRITYSETIIKKA

**Número 2/2010** | Vuosikerta 2 (2010)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)



## ■ Pääkirjoitus

# Quo vadis?

CAI TALVIO



**M**onien muiden lailla seurasin menneenä kesänä Etelä-Afrikan jalkapallon MM-kisoja. Niitä seurattessani tulin pohtineeksi monia eettisiä kysymyksiä jalkapalloon liittyen.

Quo vadis? Kuka hyötyy? Ennen kisoja oli paljon puhetta siitä, hyötyykö keskiverro eteläafrikkalainen mitään kisoista puhumattakaan yhteiskunnan vähäosaisimmista. Jäikö mitään plussaa viivan alle kisaturistien lähdettyä kotiin ja vuvuzelojen vaiettua? Jalkapallostadioneita ja asumisalueita rakennettiin ja ehostettiin. Paljon investointeja tehtiin, mutta tulevatko ne hyödyttämään Etelä-Afrikan vähäosaisia tai edes sen keskiluokkaa, jää nähtäväksi. Epäilen, että kuten useissa vastaavissa urheilukisoissa aikaisemmin ei köyhien käteen kulkeudu montaakaan randia turistien lähdettyä. Sen sijaan monen vähäosaisen tilanne huononi, kun heidät siirrettiin pois slummeista eri rakennusprojektien tieltä tai pelkästään pois turistien silmistä.

Mutta FIFA (Kansainvälinen jalkapalloliitto) ainakin hyötyi. Se ilmoitti tehneensä 3.3 miljardin Yhdysvaltain dollarin voiton kisoista. FIFA:han tunnetusti pitää lujasti kiinni kaikesta itse kisoihin liittyvistä markkinaoikeuksista eikä anna paikallisille yrittäjille mitään paitsi ”murusia pöydältä”. FIFA, kuten monet vastaavat urheilumonopolit, ovat nykypäivän standardien mukaan harvinaisen läpinäkymättömiä organisaatioita. Silmiini osui eteläafrikkalaisen pilapiirtäjän Zapiron piirros, jossa FIFA:n johtaja Blatter kuvataan lepäämässä maapallon päällä sen johtajana samalla kommentoiden Djingis Khania, muinaisen Rooman keisareita ja Brittien imperiumin kuninkaallisia amatööreiksi. Päivä, jolloin jokin näistä urheilun globaaleista suuryrityksistä julkaisee standardit täyttävän ja todenmukaisen yritysraportin toiminnastaan, on arvioni mukaan hamassa tulevaisuudessa.

Toinen asia, joka kiinnitti erityisesti huomioitani katsellessani kisoja, oli jalkapallon pelaamiseen liittyvät eettiset kysymyk-

” Jäikö mitään plussaa viivan alle kisaturistien lähdettyä kotiin ja vuvuzelojen vaiettua?

set. Monista videohidasteista kävi aivan liian usein ilmi, että pelaaja selvästi näytteli saadakseen hyvityksen joukkueelleen. Ehkä tuomari jopa rankaisisi vastustajaa punaisella kortilla lähettämien hänet suihkuun. Monesti vastustaja ei ollut edes koskenut pelaajaan kun tämä heittäytyi

” Jos tätä näyttelemistä ei saada jotenkin vähenemään, pelkään koko lajin puolesta.

näyttävästi maahan tuskasta kiemurrellen. Siinä oli tuomareilla työsarkaa kerrassaan erottaa aito rikkomus Oscar-palkinnon arvoisesta näyttelijäsuorituksesta. Jos tätä näyttelemistä ei saada jotenkin vähenemään, pelkään koko lajin puolesta. Jos sekä pelaajat että katsojat hyväksyvät näyttelemisen, se tulee rapauttamaan jalkapallon sisältäpäin.

Voi olla että olen liian pessimistinen pelien vaikutuksista. Toivottavasti! Etelä-Afrikka osoitti, että se pystyy järjestämään maailmanluokan kisat. Myös pelätty ja paljon keskustelua etukäteen herättänyt rikollisuus ei osoittautunut ongelmaksi. Elämässä on muutakin kuin työntekoa. Taide ja urheilu kuuluvat käytännössä samaan kokonaisuuteen yritysten rinnalla yhteiskunnassa (missä rajat kulkevat?). Ne edellyttävät myös eettisesti kestävää toimintaa.

• Cai Talvio on teologi, joka on aikaisemmin toiminut liike-elämän palveluksessa yritys vastuun alueella.

## Lehden tilaus

### EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e  
Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e  
Institutionaalinen jäsen: 160 e  
(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:  
1–10 työntekijää: 300 e  
11–50 työntekijää: 400 e  
51–100 työntekijää: 500 e  
101–250 työntekijää: 700 e  
251 tai enemmän: 900 e  
Kannatusjäsen: 2000 e

### Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi), tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen: EBEN Suomi ry, Tuula Pohjola, CRnet Oy Ruoholahdenkatu 10 A 34, 00180 Helsinki

## Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**  
Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu  
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto  
Puhelin: 040 555 3352  
Sähköposti: [anna-maija.lamsa@jyu.fi](mailto:anna-maija.lamsa@jyu.fi)

Toimittaja **Johanna Kujala**  
Tampereen yliopiston kaupparkeakoulu  
Johtamistieteiden laitos, 33014 Tampereen yliopisto  
Puhelin: (03) 355 16830  
Sähköposti: [johanna.kujala@uta.fi](mailto:johanna.kujala@uta.fi)

## Toimitusneuvosto

**Liisa Mäkelä**  
**Mika Skippari**  
**Arja Suomi**  
**Cai Talvio**

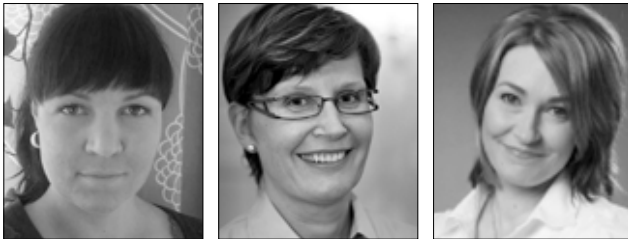
## Sisältö

Pääkirjoitus	Quo vadis? <b>Cai Talvio</b>	2
Artikkelit	Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä <b>Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä &amp; Taru Feldt</b>	6
	Hyväkään esimies–alaissuhde ei aina suojaa raskauteen liittyvältä syrjinnältä <b>Liisa Mäkelä</b>	14
Kolumnit	Eettisyyttä myyntiin = suolaa konjakkiin? <b>Otso Jukarainen</b>	24
	Etiikkaa työelämässä <b>Arja Suomi</b>	26
Kirjat	Johtajuus on luonteen asia – Klassista viisautta nykymaailman haasteisiin <b>Oskari Juurikkala</b>	28
	Armoa ja johtamista <b>Tuomo Takala</b>	32
Tapahtumia	Teoriasta käytäntöön – EBEN:in tutkimus- konferenssi pidettiin Tampereella 14.–16.6.2010 <b>Elina Riivari</b>	34
	Kansainvälinen tohtorikoulutusseminaari <b>Mirja Airos</b>	37
Uutisia	Uusi hallitus esittäytyy	38
Ohjeita kirjoittajille		39



## ■ Artikkelit

# Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä



MARI HUHTALA, ANNA-MAIJA LÄMSÄ & TARU FELDT

## ■ Tiivistelmä

Nykypäivän johtajuuteen kuuluu olennaisena osana työn eettisten näkökulmien huomioiminen ja eettisten valintojen tekeminen. Tästä huolimatta johtajien omia kokemuksia työn eettisistä haasteista ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Tässä artikkelissa kuvataan tutkimusta, jossa selvitettiin kyselytutkimuksen keinoin 902 suomalaisen johtajan kokemuksia siitä, kuinka usein he kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita. Lisäksi artikkelissa pohditaan sitä, missä määrin johtajat kokevat näissä tilanteissa stressiä. Tulokset antavat ajankohtaisen kuvan siitä, millaisia ovat sisällöltään ne eettisesti haastavimmat tilanteet, jotka johtajat ovat kokeneet kaikkein vaikeimmaksi työssään.

**Avainsanat:** eettiset dilemmat, johtajuus, eettinen kuormittuneisuus, stressi



## Johdanto

**O**rganisaatioiden eettiset toimintatavat ovat nousseet viime vuosina tarkastelun alle, ja eettisyys voi toteutuessaan olla yrityksen kilpailuvaltti. Epäeettinen toiminta on puolestaan skandaalin lähde ja saattaa vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen dramaattisesti. Talouskriisi asetti yritykset kovalle. Vuonna 2009 suurin osa yritysjohtajista mainitsikin tavoitteikseen jatkuvuuden takaamisen ja korkean tuoton sijoituksille (Keskuskauppakamari, 2009). Yritysten kamppaillessa elinvoimaisuudestaan eettiset näkökohdat jäävät helposti vähemmälle huomiolle. Tästä huolimatta yleisellä tasolla yritysten kiinnostus etiikkaan ja vastuullisuuteen on tällä vuosikymmenellä lisääntynyt Suomessa, monissa yrityksissä on käytössä muun muassa henkilöstön hyvinvointiin ja asiakaspalveluun liittyvät toimintaohjeet (Keskuskauppakamari, 2009; Kangas ym., 2010).

Johtajilla on suuri vastuu organisaation eettisyydestä, sillä he ovat avainasemassa luomassa vallitsevaa toimintakulttuuria sekä odotuksia ja vaatimuksia työntekijöitä kohtaan. Johtajat myös käyttävät valtaa tehdessään päätöksiä ja toimivat roolimalleina henkilöstölle. Johtamistyön eettinen ulottuvuus on tiedostettu, mutta johtajien omia kokemuksia eettisesti haastavista tilanteista tai niiden aiheuttamasta kuormittuneisuudesta ei laajasti tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin tehdä näkyväksi suomalaisten teknisten ja kaupallisten alojen johtajien kokemuksia eettisesti haastavista tilanteista eli eettisiä dilemmoja. Kuvaamme sitä, kuinka usein suomalaiset johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita, ja missä määrin ne aiheuttavat johtajille psyykkistä kuormittuneisuutta. Lisäksi kuvaamme, millaisia ovat ne eettisesti haastavat tilanteet, jotka johtajat kokevat kaikkein vaikeimpina työrullaan.

Eettinen dilemma on tilanne, jossa johtaja ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai tietää, mutta ei syystä tai toisesta voi tai halua toimia oikein (Nash, 1993). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa johtajan pitäisi valita irtisanottavia henkilöitä: oikean ratkaisun tekeminen ei ole helppoa tai yksilitteistä. Toista dilemmatyyppeä kuvaa tilanne, jossa johtaja tietää, että oikea tapa olisi tehdä ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja, mutta yrityksen budjettivaikkeudet eivät mahdollista tällaisia valintoja. Johtaja joutuu siis päätöksentekotilanteeseen, jossa hänen on pohdittava oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä oikeellisuutta.

Vain harvat tutkimukset ovat kartoittaneet empiirisesti johtajien omia kokemuksia eettisistä dilemmoista (Dukerich ym., 2000; Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986). Tutkimukset osoittavat, että usein dilemmat eivät ole suuria strategisesti painottuneita kysymyksiä, kuten pitäisikö Nestlén myydä maidonvastiketta kehitysmaihin. Sen sijaan ne liittyvät jokapäiväisiin tilanteisiin, joissa johtaja kokee voivansa vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin tai näkee, että tilanteeseen liittyy moraalinen normi. (Waters ym., 1986.) Esimerkkejä tutkimuksissa ilmenneistä tilanteista ovat seksuaalinen häirintä, tiedon pimittäminen, talouslukemien vääristely, työnantajalta varastaminen, suosiminen, syrjintä ja asiakkaiden epäeettinen kohtelu.

Haasteita voi aiheuttaa myös se, että eri sidosryhmät toimivat omien arvoperusteidensa mukaan, ja nuo arvot eivät välttämättä vastaa organisaation tai johtajan periaatteita (Wood, 1991). Sidoryhmien kanssa solmittavissa sopimuksissa eettisyys kuten molemminpuolinen luottamus ja yhteistyö opportunistimin sijaan antaa yrityksille selvän kilpailuedun (Jones, 1995). Johtajat ovat keskeisessä asemassa sopimusten solmimisessa. Onkin tärkeää sel-

vittää johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista, sillä eettisyydellä on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn pitkällä ajalla.

Eettisten dilemموjen vaikutusta johtajien työhyvinvointiin, kuten stressin kokemuksiin, ei ole aiemmin tutkittu. Siksi lähestymmekin johtajien kokemaa kuormittuneisuutta psykologisen stressiteorian näkökulmasta. Käsitteellä eettinen kuormittuneisuus tarkoitamme psyykkistä stressiä, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne (Huhtala ym., 2010). Stressin ja kuormittuneisuuden kokemukset syntyvät yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa (Lazarus & Folkman, 1985; Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere, 1992). Stressi aiheutuu ympäristön odotusten ja vaatimusten ylittäessä yksilön voimavarat.

Stressitekijä voidaan nähdä haastavana, kuormittavana tilanteena; esimerkiksi johtajan omien henkilökohtaisten arvojen ollessa ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Stressiteoreettisen Person-Organization Fit -mallin mukaan (Chatman, 1989) arvoriistiä organisaation ja yksilön henkilökohtaisten arvojen välillä voi vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon, se voi johtaa jopa työuupumukseen. Stressireaktiot puolestaan ovat tyypillisesti erilaisia psykologisia (esim. ahdistuneisuus, ärtyisyys, voimattomuus) tai somaattisia (mm. säröt, vaivat, terveysongelmat) tuntemuksia ja oireita, joita stressitekijät yksilössä herättävät.

Koska eettinen kuormittavuus psykologian ja johtamisetiikan yhdistävänä käsitteenä on uusi, toteutimme aiheesta aluksi laadullisen pilottitutkimuksen syksyllä 2008 (Huhtala ym., 2010). Tutkimukseen osallistui 16 MBA-johtamiskoulutuksen kurssilla ollutta johtajaa, jotka keskustelivat neljässä pienryhmässä oman työnsä eettisesti haastavista tilanteista. Johtajien kuvaamat tilanteet luokiteltiin niiden sisältöjen perusteella viiteen eri luokkaan: 1)

monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) henkilökohtaiset ongelmatilanteet, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus. Eettisesti haastavat tilanteet luokiteltiin myös eri kontekstiluokkiin, joita olivat 1) organisaation toimintaympäristö, 2) asiakkaat, 3) omistajat ja henkilöstö, 4) esimiehet, 5) kollegat ja 6) alaiset, sekä 7) johtajan oma toiminta.

## Aineisto

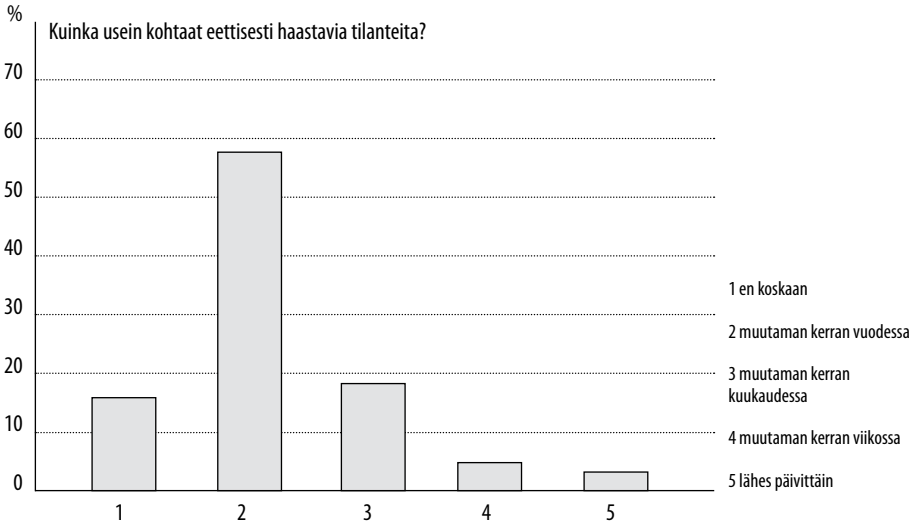
Tehdyn pilottitutkimuksen perusteella toteutettiin laaja postikysely syksyllä 2009. Kyselytutkimukseen osallistui 902 johtajaa eri puolilta Suomea (ks. tarkemmin Kangas ym., 2010). Vastanneista 47 % kuului Suomen Ekonomiliittoon (SEFE ry.) ja 53 % Tekniikan Akateemisten Liittoon (TEK). Suurin osa vastanneista oli miehiä (70 %). Vastajien ikä vaihteli 25 vuodesta 68 vuoteen (keskiarvo 46 vuotta). Vastanneista 14 % kuului ylimpään johtoon, 33 % johtoon, 36 % ylempään keskijohtoon ja 17 % alempaan keskijohtoon.

Tutkitut edustivat useita toimialoja, joita olivat teollisuus, energia-ala ja rakentaminen (40 %), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7 %), rahoitus- ja vakuustustoiminta (8 %), palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (12 %), tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (15 %), koulutus (2 %), julkinen hallinto (8 %) ja muut alat (esim. media, terveydenhoitopalvelut; 9 %). Enemmistöllä (98 %) oli vakituinen työsuhde, ja suuri osa (81 %) työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa. Aineisto analysoitiin tilastollisesti.

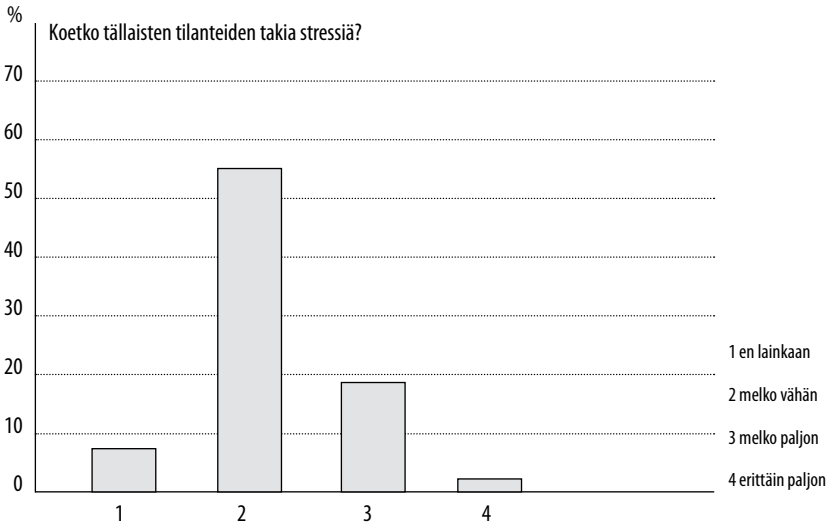
## Tulokset

Yli puolet vastaajista koki eettisesti haastavia tilanteita muutaman kerran vuodessa, lähes viidesosa muutaman kerran kuukaudessa ja 16 % johtajista ilmoitti, ettei kohtaa työssään lainkaan eettisiä haasteita (kuvio 1).





Kuvio 1. Eettinen kuormittavuus (%).



Kuvio 2. Eettinen kuormittuneisuus (%).

Ylimmällä johtotasolla ja johdossa työskentelevät vastaajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin alemman keskijohdon johtajat, ja ikävuosien

karttuessa eettisesti haastavien tilanteiden kohtaaminen väheni. Viidesosa vastanneista koki tilanteissa vähintään melko paljon stressiä (kuvio 2). Miehet ja naiset

kohtasivat työssään yhtä paljon eettisesti haastavia tilanteita, mutta naiset kokivat miehiä enemmän stressiä näiden tilanteiden vuoksi (ks. tarkemmin Lähteenkorva, 2010).

Avoimeen kysymykseen työuransa eettisesti haastavimmasta tilanteesta vastasi 62 % johtajista (n = 555). Loput tutkimukseen osallistuneista johtajista (38 %, n = 347) eivät kuvanneet tiettyä tilannetta, tai he vastasivat, etteivät olleet kohdanneet työssään eettisesti haastavia tilanteita (n = 286). Kuvauksien sisällön analyysin perusteella tilanteet luokiteltiin kahdeksaan sisältöluokkaan seuraavasti:

**Irtisanomiset (32 %).** Johtajat kokivat uransa eettisesti haastavimman tilanteen liittyneen irtisanomisiin. Eettisen dilemman synnytti irtisanottavien valinta, irtisanomisperusteiden esittäminen tai irtisanottavan henkilön elämäntilanne, esimerkiksi pitkään työskennelleen alaisen irtisanominen johtajan mielestä väärin perustein tai sellaisen henkilön irtisanominen, jonka johtaja tiesi työllistyvän jatkossa huonosti. Jatkokysymyksellä kartoitettiin myös tilanteen tapahtuma-ajankohtaa, jonka perusteella 48 % irtisanomistilanteen kuvanneista oli kohdannut tilanteen viimeksi kuluneen vuoden aikana.

**Oikeudenmukaisuus (13 %).** Kuvauksissa korostuivat oikeudenmukainen kohtelu ja tasapuolisuus. Tällaisia tilanteita olivat muun muassa pyrkimys kohdella alaisia tasapuolisesti. Haastavaksi koettiin se, ettei alaisen henkilökohtaisten ominaisuuksien annettaisi vaikuttaa oikeudenmukaisen päätösten tekemiseen. Myös johtajaa lähellä olevan tiimin odotukset paremmista eduista muihin nähden koettiin eettisesti haastavaksi.

**Arvoristiriidat (12 %).** Tässä luokassa eettinen ristiriitakokemus liittyi johtajan omien arvojen ja sidosryhmän arvojen väliseen epäsuhtaan. Arvoristiriitoja koettiin suhteessa sidosryhmiin, erityisesti koko

organisaatioon, omaan esimieheen tai asiakkaisiin. Tilanteita kuvailtiin usein työnantajan odotuksina toimia johtajan omaa etiikkaa ja arvomaailmaa vastaan, tai vaikeutena sovittaa omat arvot yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

**Vuorovaikutustilanteet (11 %).** Kuvaukset liittyivät vuorovaikutustilanteisiin, kuten työntekijöiden väliin ristiriitoihin, alaisiin kohdistuviin päätöksiin tai asiakkaita koskevaan vuorovaikutukseen. Tavanomaisia tilanteita olivat työntekijän kiusaamiseen puuttuminen ja asiaan liittyvän selvitysprosessin läpivieminen, tai hankalan asiakkaan kohtelu.

**Lain noudattaminen (10 %).** Vastauksissa kuvattiin ulkoapäin tulevia paineita lakirikkomuksiin, esimerkiksi asiakkaan taholta tulevaa painostusta tai asiakkaan odotuksia vääristellä kirjanpitoa. Muita lakiin liittyviä ongelmia olivat tilanteet, joissa asiakas vaatii lahjasta tai johtaja tietää alaisen varastavan, muttei saa todisteita asiasta.

**Muutoksiin sopeutuminen (10 %).** Luokka sisälsi vastaukset, joissa eettisen ristiriidan aiheuttivat organisaation toimintaan liittyvät muutokset, kuten ulkoistaminen tai fuusiot ja niihin sopeutuminen. Esimerkkejä tällaisista tilanteista olivat johtajan kohtaamat vaatimukset lakikautta yksikkö tai ulkoistaa sen henkilöstö liikkeenluovutuksen ja myynnin kautta.

**Henkilöstön henkilökohtaiset ongelmat (6 %).** Johtajat kohtasivat työssään alaisen yksityiselämän ongelmia, kuten työuupumusta, masennusta ja alkoholin väärinkäyttöä, jotka vaikuttivat alaisen työsuorituksiin. Haastavimmaksi koettiin erityisesti asian esille ottaminen ja hoitoonohjausprosessit, kuten alaisen alkoholiongelman esille tuominen ja ratkaisun hakeminen tilanteeseen tai mielenterveysongelmista kärsivän alaisen siirtäminen hänen työkykynsä mukaisiin tehtäviin.

**Rehellisyys (6 %).** Tämä sisältöluok-

ka kattoi vastaukset, joissa eettinen haaste syntyi rehellisyyteen liittyvistä ristiriidoista, kuten katteettomien lupauksen antamisesta, tiedon salaamisesta eri syistä johtuen tai asioiden vääristelystä.

## Johtopäätökset

Kyselytutkimuksemme osoitti, että monet johtajat kokivat usein eettisiä dilemmoja työssään. 7 % koki eettisesti haastavia tilanteita useamman kerran viikossa ja 18 % useamman kerran kuukaudessa. Toisaalta suurin osa johtajista kohtasi eettisesti haastavia tilanteita vain muutaman kerran vuodessa ja 16 % vastaajista ilmoitti, ettei ole koskaan kohdannut koskaan tällaisia tilanteita. Tutkimuksemme antoi ensimmäistä kertaa tietoa siitä, kuinka yleisiä eettiset haasteet ovat johtajien työssä. Tämä on tärkeä lähtökohta johtajien työn tukemiseen. Jatkossa olisi tärkeää tutkia, millaisia ovat ne johtajat, jotka eivät koe työssään eettisiä haasteita sekä millaiset tekijät organisaatiossa vaikuttavat siihen, ettei eettisen ulottuvuuden sisältäviä tilanteita koeta ristiriitaisina dilemmoina.

Vastanneet johtajat kokivat jonkin verran stressiä kuten jännittyneisyyttä, levottomuutta, ahdistuneisuutta ja univaikeuksia eettisesti haastavien työtilanteiden vuoksi. Yli puolet heistä koki melko vähän eettistä kuormittuneisuutta, ja 10 % ilmoitti, etteivät koe lainkaan stressiä eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa suomalaisten johtajien on todettu voivan hyvin työssään muun muassa heidän korkean koulutuksensa, vahvan kompetenssinsa ja työn runsaiden vaihtumismahdollisuuksien vuoksi (Feldt ym., 2009; Kinnunen ym., 2008; Rasku ym., 1999). Saattaa olla, että nämä samat tekijät suojaavat johtajia myös eettisesti haastavien tilanteiden aiheuttamalta stressiltä. Eettisesti haastavien tilanteiden tai eettisen kuormittuneisuuden kohtaami-

sen kieltäminen voi toimia myös psykologisena selviytymiskeinona, jolloin johtaja etäännyttää itsensä henkisesti tilanteesta, jota ei koe voivansa muuttaa (Folkman ym., 1986). Jatkossa olisi tärkeää tutkia tarkemmin, keitä ovat ne johtajat, jotka kokevat eettisten haasteiden takia kovaa stressiä, ja miten heitä voisi auttaa ja tukea työssään. Jatkotutkimusta olisi syytä tehdä myös niistä johtajista, jotka puolestaan eivät koe stressiä näissä tilanteissa.

Vastausten laadullinen luokittelu teki monipuolisesti näkyväksi sen, millaiset eettiset dilemmat ovat suomalaisille johtajille kaikkein haastavimpia. Sisältöjen luokittelu irtisanomistilanteisiin, oikeudenmukaisuuteen liittyviin tilanteisiin, arvostiritoihin, vuorovaikutustilanteisiin, lain noudattamiseen, muutoksiin sopeutumiseen, henkilöstön henkilökohtaisiin ongelmiin ja rehellisyyteen kuvaavat ajankohtaista taloudellista ilmapiiriä ja sen mukanaan tuomia haasteita. Vastaukset kuvastavat myös johtajuuden moniulotteisuutta sekä velvollisuuksia ja haasteita suhteessa eri sidosryhmiin, erityisesti omistajiin, asiakkaisiin ja henkilöstöön.

Johtajan työ on vuorovaikutteista ja päätösten tekeminen monimutkaista, sillä johtamisprosessit vaikuttavat toisiinsa ja myös asioihin, joihin niiden ei toivottaisi vaikuttavan (Garsten & Hernes 2009). Tässä tutkimuksessa johtajien kuvaamat tilanteet olivat samankaltaisia aiemmissa tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa (Dukerich ym., 2000; Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986), mutta tutkimuksemme toi laajemman otoksen avulla esille tilanteiden monimuotoisuuden ja useuden.

Irtisanomistilanteet nousivat yleisimmäksi eettiseksi dilemmoiksi vastanneiden johtajien keskuudessa. Tämä viestii yhtäältä nykyisestä taloustilanteesta, koska 48 % irtisanomistilanteen nimenneistä oli kohdannut kyseisen tilanteen vuoden sisällä. Toisaalta irtisanomistilanteet ja alaisiin

kohdistuvat päätökset tuovat teon kohteelle kasvot (Lämsä, 1998; Lämsä & Takala, 2000): Alaiset ovat todellisia, yksilöllisiä ja inhimillisiä ihmisiä, joiden kohtaaminen on irtisanojalle haasteellista. Muut seitsemän sisältöluokkaa olivat irtisanomisia pienemmässä roolissa, mutta ne osoittivat, että myös suomalaiset johtajat kohtaavat työssään vakavia eettisiä haasteita, kuten paineita lain rikkomiseen ja rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä vaikeita päätöstilanteita.

Tutkimus osoitti, että johtajat kohtaavat työssään melko paljon eettisesti haastavia päätöksentekotilanteita, joiden laajuutta ja psyykkistä kuormittavuutta ei ole aikaisemmin tiedostettu. Eettisen kuormituksen vähentämiseen tuleekin puuttua niin johtajien kehittämisen, työohjauksen kuin organisaatioiden kehittämisen keinoin.

## Kiitokset

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella toteutettavaa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -projektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero 108124). Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Tekniikan Akateemisten Liitto, Ekonomiliitto ja Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskus. Eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjen luokitteluun ovat osallistuneet Sami Råman, Hanna Mäkinen, Sanna Kinnunen sekä Kirsi Hintikka.

## Lähteet

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organisational research: A model of person-organisation fit. *Academy of Management Review*, 14, ss. 333-349.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dukerich, J. M., Waller, M. J., George, E., & Huber, G. P. (2000). Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics*, 24, ss. 29-38.

Elo, A.-L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, ss. 444-451.

Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 35, ss. 37-47.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, ss. 992-1003.

Garsten, C., & Hernes, T. (2009). Dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.) *Ethical dilemmas of management* (s. 1-10). Oxon: Routledge.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusröyhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 1, ss. 13-25.

Kahn, R.L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (s. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., & Feldt, T. (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien

- silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 353.
- Keskuskauppakamari (2009). Yrityskulttuuri 2009. Saatavissa: [http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esi-  
miestyota-on-kehittettava](http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esi-<br/>miestyota-on-kehittettava)
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Lähteenkorva, L. (2010). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Pro gradu -työ, Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, A.-M. (1998). Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto. Julkaisuja N:o 115.
- Lämsä, A.-M. & Takala, T. (2000). Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals – The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics*, 23, ss. 389–399.
- Nash, L. L. (1993). Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems. Boston: Harvard Business School Press.
- Power, S. J., & Lundsten, L. L. (2005). Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. *Journal of Business Ethics*, 60, ss. 185-193.
- Rasku, A., Ruoppila, I., & Feldt, T. (1999). Esimiesten työkyky: Yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät työkyvyn se-  
littäjinä yli 55-vuotiailla esimiehillä. *Gerontologia*, 13, ss. 13-21.
- Waters, J. A., Bird, F., & Chant, P. D. (1986). Everyday moral issues experienced by managers. *Journal of Business Ethics*, 5, ss. 373-384.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, ss. 691-718.
- Mari Huhtala on tutkija Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hän tekee väitöskirjaa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -projektissa. Sähköposti: mari.huhtala@jyu.fi
  - Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulussa. Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi
  - Taru Feldt on professori (mvs) Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen päättökimusalueensa ovat työhyvinvointi, persoonallisuuden psykologia, eettinen kuormittavuus ja eettinen organisaatiokulttuuri. Sähköposti: taru.feldt@psyka.jyu.fi

---

## ■ Artikkelit

# Hyväkään esimies–alaissuhde ei aina suojaa raskauteen liittyvältä syrjinnältä



LIISA MÄKELÄ

---

## ■ Tiivistelmä

Väitöstutkimuksessani (Mäkelä 2009a) keskityin yhtenä osa-alueena raskaudesta johtavaan syrjintään, siinä erityisesti tilanteeseen, jossa raskaana olevan naisen lähin esimies oli ollut henkilö, jonka taholta nainen oli kokenut syrjintää. Keskeinen löydös oli se, että aina edes hyvälaatuinen esimies–alaissuhde ei suojaa naista syrjinnältä, vaan myös esimies–alaissuhteissa, joille tunnusomaista oli luottamus ja yhteistoiminnalliset työtavat, esiintyi syrjintää. Toisaalta ne naiset, jotka olivat osapuolena hyvälaatuisessa LMX suhteessa, merkityksellistivät syrjintäkokemuksensa positiivisemmassa hengessä kuin he, joiden esimies–alaissuhteen laatu oli ollut matala jo ennen raskaaksi tuloa.

**Avainsanat:** raskaus, syrjintä, kahdenvälinen esimies–alaissuhde, johtajuus



## Johdanto

**E**simiehet kohtaavat työssään jatkuvasti tilanteita, joissa omien reaktioiden reiluuutta tai eettistä pohjaa ei pysähdytä tarkastelemaan. Epäasiallista kohtelua kokenut alainen tai kollega sen sijaan saattaa hyvinkin muistaa kohtelunsa pitkälle tulevaisuuteen, jopa vuosikymmenten ajan. Eräs tällainen työelämätilanne, jossa valitettavan usein kohdataan epäasiallista kohtelua ja jopa syrjintää, on naistyöntekijän raskaus (Gatrell 2005, Ainsworth & Cutcher 2008). Syrjintä raskaana olevaa naista kohtaan tapahtuu yleensä hänen esimiehensä taholta (Davis ym. 2005, Gregory 2001). Raskaus on yleisemminkin tilanne, joka saattaa muuttaa esimies-alaissuhteen dynamiikkaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Positiivisten kokemusten on todettu vaikuttavan myös siten, että naiset ovat halukkaampia palaamaan takaisin töihin äitiysvapaansa jälkeen kuin negatiivisen kokemuksen omaavat (Houston & Gillian 2003, Buzzanell & Liu 2007).

Johtajuuskirjallisuudessa esimiesalais-suhteita on tarkasteltu Leader-Member Exchange (LMX) -teorian kautta. Perinteisten johtajuusteorioiden vastapainoksi syntynyt LMX-teoria lähtee siitä, että ratkaisevaa johtajuusprosessissa on kahdenvälinen yksilöllinen vuorovaikutussuhde, joka muodostuu esimiehen ja jokaisen hänen alaisensa välille. LMX-suhteet vaihtelevat laadultaan. Puhutaan hyvälaatuisista ja heikkolaatuisista suhteista, joiden kautta muodostuu esimiehen lähi- ja etäryhmät (Liden & Maslyn 1998, Davis & Gardner 2004).

Tässä artikkelissa kerron tiivistetyksi väitöskirjani yhden osa-alueen tuloksista eli siitä, millä tavalla naiset kertoivat tarinoissaan raskaudesta johtuvia syrjintäkokemuksiaan raskautensa aikana ja äitiyslomalta paluun jälkeen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, onko esimies-

alaissuhteen laadulla yhteyttä kertomisen tapoihin.

## Raskaus suomalaisessa työelämässä

Saatavilla ei ole suoraan tietoa siitä, kuinka yleisiä raskaudet työelämässä ovat. Suomessa hieman alle puolet työvoimasta on naisia, he edustavat noin 49 %:a työvoimasta. Vuonna 2008 tehty työolotutkimus osoittaa että 69 %:lla työssäkäyvistä 30-39 vuotiaista naisista on lapsia. Vuonna 2005, jolloin tämän tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin, synnytyksiä oli 56 963. Vaikka kaikki synnyttäjät eivät olekaan työllisiä, voidaan kuitenkin todeta, että raskaus on yleinen ilmiö työyhteisöissä.

Suomessa äidillä on oikeus pitää 105:n päivän äitiysvapaa (joka on aloitettava viimeistään kaksi viikkoa ennen laskettua aikaa ja jonka on jatkuttava vähintään kaksi viikkoa synnytyksen jälkeen) sekä 158:n päivän vanhempainvapaa kokonaan tai lapsen isän kanssa jakaen. Lisäksi voi pitää hoitovapaata vanhempainvapaan päätyttyä kokopäiväisenä lapsen kolmivuotispäivään asti tai osittaisena siihen asti, kun lapsi päättää toisen kouluvuotensa. Lähes kaikki äidit pitävät äitiysvapaakauden täysimääräisenä. Suuri osa naisista on kotona myös koko vanhempainvapaakauden (Salmi, Lammi-Taskula ja Närvä 2009).

Tällä hetkellä yleinen työllisyystilanne on heikentynyt. Vaikka aluksi irtisanomiset ja lomautukset kohdentuivat enimmäkseen miesvaltaisille aloille, myös naisten työttömyys on kääntynyt nousuun. Taantuman aikana syntyvyysluvut ovat olleet yleensä nousevia. Vuonna 2008 Suomessa syntyi 59 530 lasta, mikä oli 801 lasta enemmän kuin edellisellä vuonna. Viimeksi Suomessa on syntynyt yhtä paljon lapsia vuonna 1996, jolloin Suomi oli toipumassa edellisestä lamasta (Stakes 2009). Yhteiskunnan taloudellista tilannetta on-

kin esitetty syyksi kasvaneeseen syntyvyyteen. On esitetty, että työttömyysaika käytetään mieluummin lapsen hoitamisen merkeissä. Myös toisenlaisia syitä on tarjottu, esimerkiksi on väitetty, että naiset pyrkisivät raskautensa kautta hakemaan parempaa suojaa irtisanomisista vastaan tai saamaan ansiosidonnaiset äitiys- tai vanhempainpäivärahat parempiin palkkatyötuloihin suhteutettuina. Jos tutkimusaineistoa kerättäisiin tällä hetkellä, se voisi hyvinkin olla luonteeltaan toisenlaista kuin se, mitä väitöskirjassani käytin.

Tutkimustieto raskaana olevista naisista osana työelämää on puutteellista, mutta kiinnostus ilmiötä kohtaan tuntuu olevan heräämässä. Aiemmin tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että raskaus ja siihen liitettävissä olevat seikat (äitysloma, töihin paluu, pienen lapsen vanhemmuus) vaikuttavat naisten asemaan työelämässä, useimmiten negatiivisesti. Suomessa uusimman työolotutkimuksen mukaan perheellisyyteen tai raskauteen perustuva syrjintä on laskenut 1990-luvun lopulta. Naiset ovat joka tapauksessa havainneet sen useammin työorganisaatiossaan kuin miehet, alle 45-vuotiaat useammin kuin heitä vanhemmat. Työsuhteen laadun on osoitettu olevan yhteydessä siihen, miten raskauteen työyhteisössä reagoidaan. Määräaikaisessa työsuhteessa olleet naiset ovat herkemmin saaneet kielteisiä kommentteja esimieheltään (Salmi, Lammi-Taskula & Närvä 2009).

Kun ilmiötä on tutkittu muussa kuin Suomen kontekstissa, syrjintäkokeukset ovat olleet yleisiä. Eräässä Englannissa tehdyssä selvityksessä raportoitiin, että noin puolet työssäkäyvistä raskaana olevista naisista kohtaa syrjintää eri muodoissa. Suurin osa heistä koki kuitenkin, että tapa, jolla heitä on kohdeltu työelämässä, on ollut reilu (Adams ym. 2005). Toinen samassa kontekstissa tehty tutkimus, joka keskittyi nimenomaan syrjintää kokeneiden

kokemuksiin, huomautti, että on olemassa niin sanottuja harmaita alueita, tilanteita, jossa kohtelu oli epäoikeudenmukaista. Mutta naiset itse hyväksyivät sen, että työnantajan on priorisoitava liiketoiminnallisia tavoitteita. Työntekijän raskaus ei ole edesauttamassa niiden saavuttamisessa (Davis ym. 2005). Esimiehen on todettu olevan useimmiten se henkilö, jonka taholta syrjintää koetaan (Davis ym 2005; Gregory 2001) ja kahdenvälinen vuorovaikutussuhde on avainasemassa myös raskaudenaikaisiin työelämäkokemuksiin (Buzzanell & Liu 2007).

## Kahdenväliset esimies-alaisuudet

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta on johtamistutkimuksen kentässä tarkasteltu LMX (Leader-Member Exchange) -teorian kautta (Dansereau, Graen & Haga 1975; Graen & Cashman 1975). Sen sijaan, että esimiehen toiminta nähtäisiin samanlaisena kaikkia alaisia kohtaan, LMX pohjautuu siihen, että esimiehille muodostuu yksilöllinen työsuhte jokaisen alaisensa kanssa. Suhteen laatu voi vaihdella erinomaisesta erittäin heikkolaatuiseen. Esimiehelle muodostuu näiden suhteiden kautta niin kutsutut lähiryhmä ja etäryhmä. Lähiryhmäläisten eli hyvälaatuisten esimies-alaisuusuhdeiden kanssa esimies jatkuva vuorovaikutuksessa, delegoi heille tehtäviä sekä edesauttaa heidän työssä onnistumistaan. Etäryhmäläisten kanssa vuorovaikutus on muodollisempaa, ja työt tehdään lähinnä työsuhteen edellyttämällä tavalla (mm. Liden & Maslyn 1998).

Esimiehen ja alaisen välille muodostuu yksilöllinen vuorovaikutussuhde muodostuu lukuisista erilaisista asioista. Molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat suhteen kehittymisen kannalta avainasemassa. Sukupuolella, iällä ja etnisellä taustalla on osoitettu olevan vaikutus-

ta suhteen laadun muodostumiseen. Myös muut tekijät kuten persoonallisuus, on liitetty LMX-suhteen kehittymiseen. Vaikka tulokset eivät olekaan yksiselitteisiä, useimmiten ne viittaavat niin sanottuun samankaltaisuuden viehätukseen (similarity attraction, Byrne 1971), jolloin joiltain osin samankaltaisille henkilöille muodostuu herkemmin parempilaatuinen suhde, kuin jos osapuolet ovat hyvin erilaisia (Schyns ym. 2007). Itse keskustelin tästä yhdessä väitöskirjani artikkeleista ja pohdin siinä myös sitä, miten samankaltaisuuden kokeminen on myös hyvin dynaamista. Kun raskauden aikana yhdistävänä tekijänä useimmiten nähtiin vanhemmuus, isänä tai äitinä olo, heräsi kysymys, oliko tämä ollut lainkaan tärkeää aikaisemmassa vaiheessa (Mäkelä 2009b). Hyvälaatuisen esimies-alaisuusuhdeiden on todettu olevan yhteydessä moniin positiivisiin kokemuksiin, esimerkiksi työtyytyväisyyden ja osaamisen kehittymiseen (esim. Graen & Uhl-Bien 1995; Mäkelä & Viitala tulossa). Heikkolaatuinen suhde tuottaa yleistä tyytymättömyyttä ja johtaa useammin tilanteeseen, jossa työpaikkaa haluttaisiin vaihtaa (Schyns ym. 2007). Näin ollen hyvälaatuisen suhteen rakentamiseen kannattaa sekä esimiehen että alaisen panostaa.

Herkkäluonteisten tilanteiden johtamisessa, jollaiseksi myös raskaus ja äitiyslomalta paluu voidaan katsoa olevan, esimies-alaisuusuhdeella on erityisen tärkeä merkitys myönteisiin tilanteisiin, joihin osapuoli tilanteen hallitsee ja kokee. Hyvälaatuiselle vuorovaikutussuhdeelle tunnusomaista on avoin kommunikointi ja keskustelu. Myös, jos esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisella tasolla, hänen on luontevampaa vastata tilanteeseen ja reagoida alaiselle sopivammalla tavalla.

## Miten tutkimus tehtiin?

Tämän tutkimuksen aineiston muodosti viiden naisen haastattelut, jotka tehtiin en-

simmäisen kerran naisten ollessa raskaana (ennen äitiysloman alkua) ja toisen kerran noin 1,5 vuoden kuluttua jolloin he olivat palanneet takaisin työelämään. Aineisto on osa laajempaa haastatteluaineistoa (20 naista) ja nämä viisi naista (10 haastattelua) otettiin tarkasteluun, koska niissä naiset olivat kokeneet syrjintää tai epäasiallista kohtelua oman lähimmän esimiehensä taholta raskauteensa liittyen.

Tutkimuksessa empiirinen lähestymistapa oli narratiivinen ja tarinallisuus nähtiin toisaalta aineiston keruun tapana, toisaalta analyttisenä menetelmänä, jonka kautta myös tutkimusten tuloksista raportointiin (Hytti, 2003; 2005, Kohonen, 2007). Haastattelut tehtiin etukäteen suunnitellun haastattelurungon tukemina, mutta vapaata kerrontaa ja tarinoiden tuottamista pyrittiin edesauttamaan etenemällä haastatteluissa aloittamalla hyvin yleisluonteisilla kysymyksillä edeten niissä luontevasti esiinnoitusten teemojen mukaisesti ja vasta sitten kysyen tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Tarinallisuutta sovellettiin myös tutkimuksen tulosten raportoinnissa. Haastatteluiden kertomuksista koottiin yksi yhtenäinen tarina, jossa kertojien moniäänisyys ja yksilöllisyys pyrittiin säilyttämään. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitellään seuraavaksi tässä artikkelissa.

## Syrjintäkokemukset tarinoissa

Se, mikä sai minut väitöstutkimuksessani kiinnostumaan erityisesti syrjintää kokeneiden naisten tarinoista, oli haastattelu, jossa en voinut ymmärtää sitä positiivista ja kohteliasta sävyä, jolla nainen, kutsutaan häntä tässä vaikkapa ”Paulaksi”, puhui esimiehestään, joka oli käytännöllisesti katsoen irtisanonut hänet raskaudesta kuultuaan. Lukiessani haastattelua yhä uudelleen ja uudelleen oivalsin, että yksi syy tähän oli se, että hän oli aiemmin ollut yksi esimiehensä ”luottopelaajista”, johtajuudessa esi-

mies-alaissuhteita käsittelevän LMX-teorian termein, lähiryhmäläinen. Tämän oivalluksen saatuani etsin aineistostani myös muut tarinat, joissa lähin esimies oli syrjinyt tai käyttäytynyt epäasiallisesti naista kohtaan raskaudesta kuultuaan.

Tarinoita lukiessani havaitsin, että naiset, jotka olivat osapuolena hyvälaatuisessa LMX-suhteessa, kokivat erällä tavalla rikkoneensa esimiehensä luottamuksen ja pettäneet ne odotukset, joita esimiehellä oli häntä kohtaan. Naiset eivät tällöin niinkään syyllistäneet esimiestään tämän käytöksestä vaan pyrkivät jollain tasolla myös oikeuttamaan tämän käytöstä. Heikkolaa-tuisissa esimies-alaissuhteissa työskennelleet naiset sen sijaan kertoivat kokemuk-sistaan erittäin negatiivisessa hengessä ja merkityksellistivät kokemuksiaan hyvin eri tavoin. Seuraavaksi kerron, miten syrjintä näiden viiden naisen; ”Paulan”, ”Saaran”, ”Katjan”, ”Helenan” ja ”Marin” (keksityt nimet haastatelluille) tarinoissa näyttäytyi minulle tutkijana.

Neljä näistä viidestä tarinasta sisälsi erityisen käännekohtan (engl. turning point), josta syrjintä selkeästi alkoi. Raskaudesta ilmoittaminen oli käännekohta kolmes-sa tarinassa (Paula, Saara, Mari), ja Katjan käännekohta oli sairauslomalle jäänti. Helena ei eritellyt mitään erityistä tilannetta, jonka jälkeen hän olisi kokenut syrjintää, mutta hänen tarinansa sisälsi useita erilaisia episodeja epäoikeudenmukaisesta koh-telusta. Tässä vaiheessa esimies-alaissuh-teen laatu ei näyttänyt vaikuttavan naisten kerrontaan, vaan kaikki tarinat sisälsivät ilmaisuja yllätyksestä, mutta eritoten loukkaantumisesta kohtaamaansa käytökseen.

”Saara”: ...olinhan mä järkyttynyt sil-lon kun mä kerroin siitä raskaudesta, niin ”Tiinahan” (esimies) tosiaan manas siinä kun lappalainen, että sehän oli mulle shokki se sen reaktio, että mä nyt olin kuvitellu, että se sen oikeasti tajuais.”

Syrjintä, jota tarinoissa tuotiin esiin, oli luonteeltaan monenlaista. Naiset kertoivat kohdanneensa ongelmia, esimerkiksi pal-kanmaksun ja bonusten kertymisen suh-teen ja työtehtävien muutoksien kautta. He kertoivat myös kouluttautumismah-dollisuuksien poistamisista, informaation pimittämisestä, ulkonäön epäasiallisesta kommentoinnista ja yleisesti ikävistä kom-menteista.

”Paula”: Sitten tulin uudestaan raskaak-si. Tai xxkuussa jo tietysti tiesin, mutta us-kalsin vasta parin kuukauden jälkeen ker-toa että tilanne on näin ja tota työnantaja ilmoitti hyvin selkeästi, että hän on pet-tynyt tähän, että hän odotti että sais mut täyspainoisesti töihin vuoden sisällä. Ja kun kuulivat tästä raskaudesta niin taju-sivat, että näin ei tule tapahtumaan. Siinä sitten loppui oikeastaan se. Nyt sen jäl-keen palaverissa mulle ei enää löytynyt-kään niitä työtehtäviä”

Kun naiset kertoivat syrjinnästä, Kat-ja ja Mari, joiden esimies-alaissuhteiden tulkitsin olleen huonolaatuisia jo ennen raskautta, erosivat luonteeltaan muiden, hyvälaatuisiksi LMX-suhteessa oleviksi tulkitseni naisten kertomuksista. Esi-merkiksi heikompilaatuisessa LMX-suh-teessa olevien naisten tarinoissa taloudel-lisiin asioihin liittyvät ongelmat esitettiin kerronnassa heihin kohdistuneena henki-lökohtaisena kiusaamisena, ei taloudellise-na ongelmana yritykselle. Samankaltaisia ongelmia kokee, hyvälaatuisessa LMX-suhteessa olleet naiset, tuottivat vastaavas-ta tilanteesta lähes päinvastaisen kuvan ei-vätkä kohdistaneet tapahtunutta itseensä vaan enemmänkin organisaatiolle haasta-van tilanteen hallintana.

Kun Katja ja Mari kertoivat esimiehes-tään ihmisenä, he tuottivat nämä hyvin negatiivisten ilmaisujen kautta ja kyseen-alaistivat myös heidän ammattitaitoaan. Esimiesten epäasialliset toimintatavat, ku-ten Marin poistaminen työtehtäviin kriit-

tisesti liittyvien asioiden sähköpostilistoilta tai Katjan esimiehen päätös siitä, että pieneen yritykseen ei palkata Katjan tilalle uutta työntekijää lainkaan, tuotettiin tarinoissa esimiehen pyrkimyksenä vähätellä näiden naisten ammattitaitoa ja osaamista niin heille itselleen kuin myös muille organisaation jäsenille tai sidosryhmille.

”Liisa: Tiedätkö kuinka näitä sun töitä siellä tällä hetkellä hoidetaan?”

”Katja”: En.

Liisa: Ei ole otettu siinä mielessä yhteyttä että olis kyselyt?”

”Katja”: Ei, joka on tietysti erittäin kummallista, koska tiedän että siellä on ihmisiä jotka ei voi tietää tai osata hoitaa niitä asioita. Ja se siinä häiritsee. Ja toinen on, että mulla on sähköposti viety kokonaan pois. Eli mä en tiedä millä tavalla mun poissaolosta on informoitu, onko siitä ylimalkaan informoitu, kun en ole pystynyt laittamaan sähköpostista tietoa esimerkiksi asiakkaille tai yhteistyökumppaneille että olen sairaslomalla tai äitiyslomalla. Että mun mielestä se on aika kiusallinen tilanne että mun nimissä lähetetään sähköposteja.”

Marin tarinassa raskaus näyttäytyi paitisi uhkana Marin uralle myös esimiehelle avautuneena mahdollisuutena saada Mari kokonaan pois organisaatiosta. Muitakin selkeitä yhteneväisyyksiä heikkolaatuisten LMX-suhteiden tarinoissa oli löydetävissä. Molemmat, Mari ja Katja, ilmaisivat hyvin selkeästi, että eivät olleet tarvittaessakaan halukkaista tekemään mitään omien työtehtäviensä ulkopuolelle liittyvää tässä tilanteessa. Haastattelemistani kahdestakymmenestä naisesta vain nämä kaksi käyttivät samaa metaforaa, ”kasvaa pirun sarvet päähän”, heidän kuvatessaan sitä, miten tilaisuuden tullen he olisivat olleet halukkaista ”antamaan samalla mitalla takaisin” esimiehilleen. Kumpikin naisista myös toi esiin sen, että kommunikoinnissa esimiehen ja alaisen välillä tässä tilantees-

sa he suosivat kirjallista viestintää suullisen viestinnän sijaan. Kertomuksissa tämä kuvattiin dokumentaation tarpeella ja oli tulkittavissa hyvin voimakkaana epäluottamuksen osoituksena.

Hyvälaatuisissa LMX-suhteissa kerronan sävy oli kokonaisuudessaan tarkasteltuna paljon positiivisempi kuin heikkolaatuisten LMX-suhteiden tarinoissa. Esimiehet kuvattiin henkilöinä pääosin myönteisellä tavalla. Esimiehen epäasiallinen käytös ja syrjintä tuotettiin yleensä episodimaisina, lähes kontekstistaan irrallisina tapahtumina, joskus jopa hieman huvittavina anekdooteina.

”Helena”: Se mikä mua ärsytti et nyt kun mä oon raskaana niin ”Timo” ei oo laittanut mulle esimerkiksi jälleenmyyjäpäiviä jossa tehdään kauppoja. Siel ei tehny kukaan kauppoja ja sitten yks kurssi mihin mä olin, kun se on niin et jokainen mun alan ihminen menee vuorotellen niin se olis ollut nyt mun vuoro, niin hän meni sit tietenkin, niin et sinne meni sit tietenkin se mun kollega. Mä keskustelin tästä ”Timon” kanssa, sanoin että mun mielestä toi ei ollut reilua käytöstä.

Liisa: Perusteliko hän sitten tätä ratkaisua mitenkään?”

”Helena”: No hän sitä et kun sä oot nyt raskaana. Mä sanoin et ei se siihen vaikutais ihan hyvin voinut käydä. Mun edeltäjäkin, joka muutti sit muualle niin, hänkin oli raskaana ja kävi sen kurssin. Mut sitten se on taas niin, kun se lähti Mauritiukselle pariks viikoks niin sit se laitto koko firman niin, et mä oon sen koko paikan vastaava, se olis oikeesti voinut nyt olla jonkun muun homma. Et se olis kyllä voinut.. Mut enemmän hän on kyllä huolissaan siitä että koita ottaa varovasti.”

Tilanteiden analyttinen tarkastelu ja syy-seuraus-suhteiden pohdinta oli tunnusomaista erityisesti Paulan tarinassa –tarina, joka alun perin herätti kiinnostukseni syrjintätarinoiden tarkasteluun. Kaikissa

kolmessa hyvälaatuisen LMX-suhteen tarinoissa tapahtumien perustelut tapahtuivat enemmän muihin syihin kuin esimiehen itseensä liitettävissä olevien asioiden perusteella. Esimerkiksi Paula perusteli esimiehensä ratkaisua olla antamatta hänelle työtehtäviä sillä, että hänen ammatitaitonsa ylläpitäminen tulisi työnantajalle hyvin kalliiksi eikä hän olisi kuitenkaan pitkään aikaan käytettävissä työssään.

Haastateltavien kertomuksista välittyi toisaalta myös ajatus siitä, että esimies ei aina välttämättä itsekään tiedostanut käyttäytyneensä epäasiallisesti. Esimiesten äkilliset, spontaanit reaktiot, kuten raskausilmoitukseen reagointi kirosanoin, tai toisaalta, esimiehen passiivinen tilanteeseen reagointi, kuten raskaana olevan naisen kollegan epäasialliseen käytökseen puuttuminen jättäminen, tuotettiin tarinoissa ehdollisten ilmaisujen kautta. ”Olisihan sen pitänyt puuttua” tai ”olisihan sen pitänyt ymmärtää” -lausahdukset oli tulkittavissa siten, että naisen mielestä esimies ei aina itsekään huomannut käyttäytyneensä epäasiallisesti. Spontaanit reaktiot, negatiivisetkin, kuuluvat ihmisyyteen ja siten myös esimiehen toimintaan. Raskaus, siitä ilmoittaminen ja siihen liitoksissa olevat seikat ovat kuitenkin niin iso yksityiselämän asia ihmiselle, että siihen tulisi esimiehenkin osata suhtautua vähintään asiallisesti. Myös työpaikkakiusaamiseen esimiehen on puututtava, oli kiusattava raskaana tai ei.

## Pohdintaa

Tämänkaltaisella tutkimuksella ei ole tarkoituksena väittää, että tässä artikkelissa esitetyt asiat olisivat yleistettävissä tai yksiselitteisiä. Koen, että tämän tutkimuksen pääasiallinen viesti liittyy siihen, että työelämässä ja myös esimiestyön käytännöissä on tälläkin hetkellä organisaatioissa monia toimintatapoja, joiden oikeutusta ja eettistä perustaa voidaan hyvällä syyllä kyseen-

alaistaa. Voidaan pohtia sitä mikä on työn tekijän vastuu ja oikeus, ja mitkä taas ovat esimiehen vastuut ja velvollisuudet omassa roolissaan.

Jo aiempi tutkimus raskaudesta työelämäkontekstissa on osoittanut, että esimies-alaisuus on keskeinen tekijä siinä, miten nainen kokee raskautensa aikaisen työelämän ja sen jälkeisen työhön paluutilanteen. Tämän tutkimuksen tulokset nostavat esiin sen asian, että edes hyvälaatuinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä ei aina suojaa naista raskauteen liittyvältä syrjinnältä oman lähiesimiehen taholta. Tämä herättää myös yleisemmän tason kysymyksiä LMX-suhteiden laadusta ja siihen liitetystä piirteistä. Hyvälaatuisille LMX-suhteille tyypillistä on sanottu olevan positiivinen, tasapainossa oleva vaihdanta (sosiaalinen, materiaallinen) esimiehen ja alaisen kesken, mutta raskaus näyttää järkyttävän tätä tasapainoa ja voi johtaa epätoivottuihin seurauksiin, kuten syrjintään.

Väitöstutkimukseni argumentit herättivät mediassa ristiriitaistakin kommentointia. Eräs nimimerkillä esiintynyt mielipidekirjoittaja oli sitä mieltä, että raskausuutisesta ei ole mitään syytä organisaatiossa riemuita. Mielestäni kohtelias, hyviin tapoihinkin kuuluva kommentti: ”onneksi olkoon” ei ole keneltäkään työelämässä pois. Päinvastoin, asiallinen suhtautuminen raskauteen ja muihin henkilökohtaisiin elämänaalueita koskettaviin seikkoihin, tuottaa työelämässä tyytyväisyyttä ja sitä kautta parempaa sitoutumista, jonka on osoitettu olevan sidoksissa myös taloudelliseen tuottavuuteen organisaatiossa.

Vaikka avaintyöntekijän raskausilmoitus ei olekaan esimiehelle helppo ja mielekäs, tuleehan osaamispooliin mahdollisesti iso aukko täytettäväksi, asiallinen suhtautuminen on kuitenkin hyvä sijoitus niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälilläkin katsottuna. Luottavaisella ja tyytyväisellä mielellä



äitiysvapaalle jäävä tulee todennäköisesti palaamaan työelämään nopeammin ja suuremmalla todennäköisyydellä myös samaan työpaikkaan. Eettiset toimintatavat ja toisen ihmisen kunnioittaminen on esimiestyön kulmakiviä, jotka pätevät myös tässä erityisen herkkäluonteisessa johtamistilanteessa.

## Lähteet

- Adams, L., McAndrew, F. & Winterbottom, M. (2005) *Pregnancy Discrimination at Work: a Survey of Women*. Equal Opportunities Commission. Working Paper Series No. 24.
- Ainsworth, S. & Cutcher, L. (2008) *Expectant mothers and absent fathers: Paid maternity leave in Australia*. *Gender, Work and Organization* 15: 4, 375–393.
- Buzzanell, P. & Liu, M. (2007) *It's 'give and take'. Maternity leave as a conflict management process*. *Human Relations* 60: 3, 463–495.
- Byrne, D. (1971) *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975) *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization*. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46–78.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004) *Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective*. *The Leadership Quarterly* 15: 4, 439–465.
- Gatrell, C. (2005) *Hard Labour: The Sociology of Parenthood, Family Life and Career*. McGraw-Hill Education.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien M. (1995) *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.
- Graen, G. B., Cashman, J. (1975) *A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. Teoksessa J. G. Hunt & L. L. Larson (Toim.) *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press. 143–165.
- Gregory, R. F. (2001) *Women and Workplace Discrimination: Overcoming Barriers to Gender Equality*. Rutgers University Press.
- Houston, D. M. & Gillian, M. (2003) *The role of planning and workplace support in returning to work after maternity leave*. *British Journal of Industrial Relations* 41: 2, 197–214.
- Hytti, U. (2003) *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Hytti, U. (2005) *New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals*. *Journal of Organizational Change Management* 18: 6, 594–611.
- Kohonen, E. (2007) *Essays on the Consequences of International Assignments on Expatriates' Identity and Career Aspirations*. Acta Wasaensia. No. 170. Vaasa: University of Vaasa.
- Liden, R. & Maslyn, J. (1998) *Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development*. *Journal of Management* 24, 43–72.
- Mäkelä, L. (2009a) *Women's leader-member relationships during pregnancy and the return to work*. Acta Wasaensia No 204. University of Vaasa.
- Mäkelä, L. (2009b). *Working women positioning themselves in the leader-follower relationship as a result of pregnancy*. *Gender In Management*. Vol. 24. Iss. 1.
- Mäkelä, L. & Viitala, R. *Developing*

Human Resources through coaching leadership. Supervisors' experiences. Proceedings of the International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe. 2.-4.6. 2010, Pécs, Hungary

Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. & Närvä, J. (2009) Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 24/ 2009.

Schyns, B., Torka, N. & Gössling, T. (2007) Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International* 12: 7, 660–679.

Stakes (2009) Synnyttäjät, synnytykset ja vastasyntyneet. Available on internet: <http://www.stakes.fi/FI/Tilastot/Aiheetain/Lisaantyminen/synnyttajat/index.htm>.

• KTT Liisa Mäkelä työskentelee tutkijatohtorina Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä ja tekee parhaillaan väitöskirjaa Tampereen yliopiston psykologian laitokselle. Tutkimusta Mäkelä tekee johtajuuteen, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen ja yksilöiden psykologisen työhyvinvointiin liittyen sekä kotimaisessa että kansainvälisessä kontekstissa. Sähköposti: lbm@uwasa.fi



## ■ Kolumni

# Eettisyyttä myyntiin = suolaa konjakkiin?

OTSO JUKARAINEN



**S**uolaa konjakkiin, kuului Uno Turhapuro -elokuvista tutun vuoristoneuvos Tuuran, suosikki-ideoihin pahimmista kidutuskeinoista. Hyvä, toimiva ja pitkään laadukkaaksi kehittynyt asia pilataan siihen perinteisesti kuulumattomalla ainesosalla. Vastaavalla kidutuksella saattaa niin sanotun vanhan koulukunnan myyntijohtajasta tuntua ajatus myynnin toimintatapojen eettisyyden arvioinnista ja kehittämistä.

Mainittaessa eettinen tai vastuullinen myynti ensimmäistä kertaa hiipii monelle tulostavalle myynnin vetäjälle helposti mieleen ajatus perinteisen kovan asian pehmentämisestä tai hyvistä tarkoituseristä tuloksen kustannuksella. Pelätään salaa myynnin menettämistä.

Pelko on sinänsä oikeutettua ja ymmärrettävää: Jos mitään muuta ei tehdä kuin aletaan toimia täysin suoraselkäisesti myös myynnissä, voi olla, että jostain osasta myyntiä joudutaankin luopumaan. Tällöin luovutaan kyseenalaisista, maineen, luottamuksen ja yhteistyösuhteiden vaarantaneista kaupoista. Syntyvä maineen kannalta terve ja hyvä toimintatapa korvaa kuitenkin kaupan menetyksen tuloksen näkökulmasta moninkertaisesti. Pitkällä aikavälillä tulosvaikutukset kääntyvät nimittäin aina vain jyrkemmin myönteiseen suuntaan vastuullisen toimintatavan valitessa.

Monella toimialalla myyntityö on muuttunut aidosti asiantuntijatyötä vastaavaksi, mutta vanhat käsitykset elävät vahvana. Pelkästään tuotteiden ominaisuuksien perusteella tapahtuva ja ns. hyöty edellä myyminen ovat käyneet vanhanaikaisiksi. Yhä enemmän tarvitaan asiakkaan liiketoimintaa kokonaisuutena ymmärtävää ja kehittävää asiantuntijaa. Jopa myyntihenkilöiden oma työntiteetti saattaa laahata jäljessä siitä, millaiseksi heidän työnsä on muuttunut ja millaisia vaatimuksia heidän toimintaansa kohdistuu.

Lisäksi monen yrityksen rakenteet ja toimintatavat ovat vasta

kehittymässä uusia vaatimuksia vastaaviksi. Myynnin palkitsemisjärjestelmät saattavat sisältää jäänteitä oravannahkakauppa-aikakaudelta. Toimintaa ohjaavat eettiset säännöt ja arvot ovat jopa täysin työstämättä vastaamaan nykyhetkeä ja yrityksen strategiaa. Joskus yrityksen julkilausumat arvot eivät vastaa myynnin arjessa toimivan henkilön arvomaailmaa juuri lainkaan.

Vaikka moni pitääkin myyntiä vaativana ja arvokkaana työnä, arvelisin, ettei yleisessä mielipiteessä myyjän stereotypiaan vieläkään juuri mahdu moraalisia hyveitä. Negatiiviset mielikuvat myyjistä keinoja kaihtamattomina, totuutta vääristävinä tai jopa valehtelevina, manipuloivina tyrkyttäjinä elävät harmillisen usein uskomuksissa – eivätkä valitettavasti aina aivan syyttä. Vaikka arvostankin myyjiä ja myyntiä paljon, tiedostan, että huonoja valintoja ja lyhytnäköisiä tekoja on tehty vuosien saatossa ja tehdään edelleen. Historia ja vanhanaikaisiksi käyneet toimintatavat laahaavat pitkään mukana.

Mielestäni myyjän ydintehtävä on rakentaa luottamusta. En kuitenkaan vielä ole törmännyt moneenkaan yritykseen, jonka myyjistä tai asiantuntijoista asiantuntijamyymiksi kehittyneitä ihmisiä palkittaisiin luotettavuudesta tai luottamuksen rakentamisesta. Vastaavasti perinteisten tulostimittareiden kuten liikevaihto- tai katetavoitteen saavuttamisesta palkitaan usein hyvin voimakkaasti. Osittain tuloksiin sidotussa palkitsemisessä ei sinänsä ole mitään vikaa. Monessa yrityksessä on todistettu, että sillä saavutetaan hyviä tuloksia. Jos taloudelliset tulostimittarit ovat ainoa arvo, jonka mukaan myynti elää, toimintaan sisältyy kuitenkin selkeitä eettisiä riskejä, jotka olisi vähintäänkin hyvä nostaa pöydälle. Moni tietää riskien olemassaolon, ainakin jos haluaa ne tiedostaa, mutta niiltä on myös helppo sulkea silmänsä.

Sanonta ”sitä saat mitä mittaat ja mistä palkitset” pitää myyntityössäkin paikkansa. Jos pelkkä tuloksen tekeminen keinolla millä hyvänsä ohjaa myyjän toimintaa, syntyy helposti paineita tai houkutusia tehdä vaadittu tulos hieman kyseenalaisin keinoin kuten ylilupaamalla, pimittämällä asioita, totuutta kiertämällä, olemalla kertomatta kaikkia asiakkaalle koituvia seurauksia ja hyötylaskelmia kaunistelemalla. Oma asuntolaina tai perheen lomamatka saattavat olla tärkeämpiä vaikuttimia kuin yrityksen asiakassuhteiden pysyvyys tai maine. Henkilökohtaiset taloudelliset kriisit korostavat paineita.

Kidutusta kammoksuvalle myyntijohdajalle haluan sanoa: ”Ei hätää, eettinen myynti ei ole mitään sen eksoottisempaa kuin hyvä myynti.” Myydään siis hyvin ja autetaan asiakasta oman tuotteen tai palvelun avulla saavuttamaan tavoitteensa. Rakennetaan asiakasluottamusta aidosti, jotta saavutetaan lojaleja pitkäikäisiä yhteistyösuhteita ja entistä parempaa tuottavuutta. Luottamus nimittäin mahdollistaa lojaaliuden, joka taas luo tulosta. Lyhyelläkään tähtäimellä tuloksen ei tarvitse kärsiä. Onnistumisen keinot ovat arjessa aidosti elävät eettiset pelisäännöt ja vastuullisuutta tukevat toimintarakenteet ja -järjestelmät. Erityisesti palkitsemis- ja arviointijärjestelmät ovat keskeisessä asemassa. Niiden lisäksi tarvitaan vastuullista myyntiä tukevaa eettistä organisaatiokulttuuria ja myyntityön korkeatasoista osaamista. Raatorehellisyys voi olla joskus pelottavaa. Pelot poistuvat, kun yritykset omaksuvat onnistumisen keinot, myyjät luottavat itseensä ja heillä on selkeä vastuullisuutta korostava ammatti-identiteetti. Tämä taas onnistuu uskalluksella elää eettisesti.

• Otso Jukarainen työskentelee valmentajana Juuriharja Consulting Group Oy:ssä erikoisalueenaan myynnin eettinen kehittäminen.

## Kolumni

# Etiikkaa työelämässä

ARJA SUOMI



**A**lbert Schweitzerin määritelmän mukaan kyse on etiikasta silloin, kun ei tehdä, mitä olisi oikeus tehdä, vaan tehdään siten kuin on oikein. Työpaikalla työnantajan direktio-oikeus mahdollistaa erilaisia valintoja samantilaisissa tilanteissa. Kaikkia valintoja perustellaan sillä, että se on oikein. Mutta kenen kannalta se on oikein?

Parikymmentä vuotta sitten ahkerointiin eri ammattikunnille ammattieettisiä ohjeita. Myös yrityksissä ilmeni eettisten ohjeiden tarvetta. Niin meilläkin. Oli käynyt ilmi joitakin väärinkäytöksiä henkilöstön keskuudessa, ja henkilöstöhallinnossa ja sisäisessä tarkastuksessa kannettiin huolta siitä, että joku saattaa vahingossa, huomaamattaan toimia väärin. Firmamme oli kuitenkin sitoutunut noudattamaan eettisiä arvoja, ja henkilöstö oli ollut laajasti mukana arvotyössä. Minua pyydettiin mukaan antamaan eettiselle näkemyksellemme kirjallinen muoto.

Keräsin malliksi eettisiä ohjeita eri aloilta. Koska omalla toimialallamme ei tietävästi ollut mitään vastaavaa tehty, hain esimerkkejä Ruotsista. Halusin tietää, millaisia asioita muut olivat sisällyttäneet ohjeisiinsa. Yleisenä piirteenä yritysten eettisissä ohjeissa näytti olevan, että ne koskivat vain ns. suoritusportaan henkilöstöä. Minusta se oli perin kummallista. Tottahan yritysjohdon tekemät erhdykset olisivat vaikutuksiltaan aivan toista luokkaa kuin tavallisen konttorivirkailijan

tai työntekijän mokaukset. Aiheesta sukeutui kiinnostava keskustelu, ja sain keskustelukumppanit helposti samalle kannalle.

Eettisissä ohjeissamme tarkasteltiin asioita lopulta eri rooleissa: vuorovaikutuksessa työtoverusten välillä, esimiehen ja alaisen välillä, työnantajan ja työntekijän välillä, firman edustajan ja asiakkaan välillä ja firman ja yhteiskunnan välillä. Työn kestäessä asiasta keskusteltiin laajasti myös henkilöstön edustajien kanssa. Asiahan olisi vesittynyt täysin, jos henkilöstö olisi kokenut ohjeet vain uudeksi keinoksi panna ”väki” kuriin.

” Kaikkia valintoja perustellaan sillä, että se on oikein. Mutta kenen kannalta se on oikein?



Keskustelu eettisistä kysymyksistä työpaikalla on tavattoman mielenkiintoista. Se, mikä on oikein, vaihtelee eri kulttuureissa ja ajan muuttuessa. Pitkän työurani aikana olen elänyt vaiheen, jolloin oli oikein ja turvallista, että pomo lausui jotakin ja muut tottelivat kyselemättä. Se oli aikaa, jolloin esimiehet olivat koulutettuja herroja, jotka tosiaan tiesivät paremmin kuin pieniksi osiksi pilkottuja työtehtäviä suorittavat alaisensa.

Mutta aika muuttui. Jo 80-luvulla alettiin astua aikaan. Uudet alaiset olivat yhtä koulutettuja kuin esimiehensä ja usein asiantuntevampia. Vanhat alaiset, jotka oli opetettu tottelemaan, kärsivät kasvukipuja harjoitellessaan nyt hallitsemaan suurempia kokonaisuuksia ja omaa asiantuntijarooliaan. Eettiseksi toiminnaksi esimiehen taholta ei enää riittänyt, että ”pomo tietää ja pitää huolen”. Piti oppia jaka-

maan tietoa, keskustelemaan ja neuvottelemaan. – Vaikea paikka ns. vanhan liiton pomoilta, joille johtaminen oli pelkkää määräämistä. Tässä vaiheessa eettiset ohjeet ja etenkin niistä keskusteleminen oli epäilemättä hyödyllistä.

Vuosituhanne vaihduttua yritysten yhteiskuntavastuu on osittain nielaissut keskustelun eettisyydestä. Eettisyydellä ja vastuullisuudella tarkoitetaan usein samaa asiaa. Mutta voiko niitä oikeasti pitää synonyymeinä? Kuuluvatko ne samaan käsitehierarkiaan, ja jos kuuluvat, kumpi on yläkäsite? Kas, siinäpä kiinnostava tutkimusaihe!

• Arja Suomi on vastikään jäänyt eläkkeelle Tapiolaryhmän yhteiskuntavastuun johtavan asiantuntijan tehtävästä. Hän on toiminut myös muun muassa Suomen EBEN ry:n hallituksessa. Sähköposti: arjasuomi47@gmail.com

VILLE GRAHN



## Kirjat

# Johtajuus on luonteen asia – Klassista viisautta nykymailman haasteisiin



OSKARI JUURIKKALA

**Alexandre Havard:**  
**Hyvejohtajuus**  
**Providentia 2009. 172 s.**

**J**ohtajuus on aikamme sana. Siitä kirjoitetaan, sitä peräänkuulutetaan ja siihen tarjotaan koulutusta. Mutta mistä se todella syntyy? Teoksessaan Hyvejohtajuus Alexandre Havard esittää yksinkertaisen mallin: ”Johtajuus on luonteen asia. Johtajuus on luonnetta.”

Olisiko näin? Johtajuus usein yhdistetään asemaan, vaikutusvaltaan tai karismaan. Havardin malli on kuitenkin laajempi: ”Johtajuus ei ole varattu vain jollekin eliitille. Se ei ole harvojen, vaan monien kutsumus.”

### **Klassista viisautta nykymailman haasteisiin**

Hyvejohtajuus perustuu klassiseen hyve-teoriaan. Sokrates, Platon ja Aristoteles

korostivat ihmisluonteen kykyä kehittyä paremmaksi tietoisilla valinnoilla. Toisin kuin joskus ajatellaan, luonne ei ole jotain annettua. Havardin sanoin:

”Emme ole luonteenme vankeja... Luonnetta voidaan vahvistaa harjoittamalla säännöllisesti moraalisesti hyviä tottumuksia, joita kutsutaan moraaliseksi tai inhimilliseksi hyveiksi. Luonne vahvistuu ja jättää pysyvän leiman temperamenttiimme, joka siten lakkaa dominoimasta persoonallisuuttamme.”

Temperamentti – esimerkiksi flegmaattisuus tai äkipikaisuus – on synnynnäinen asia. Mutta johtajuus ei ole temperamentista kiinni. Monet kuuluisat johtajat ovat olleet pikemminkin sisäänpäin kääntyviä pohdiskelijoita kuin räiskyviä persoonallisuuksia. Tätä on korostanut johtajuusguru Jim Collins mestariteoksessaan Hyvästä paras (Talentum, 2006).

Platon kehitti kardinaalihyveiden eli

päähyeiden järjestelmän. Niitä ovat viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Muut hyveet ikään kuin kietoutuvat niiden ympärille. Päähyeitä voidaan soveltaa suoraan johtajuuden haasteisiin. Viisaus on edellytys hyvien päätöksiä tekemiselle, ja se vaatii muutakin kuin teknistä osaamista. Rohkeus eli mielenlujuus auttaa säilyttämään suunnan paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta. Itsehillintä tekee johtajasta tasapainoisen, sydämensä ja mielensä herran; se on avain myös ajanhallintaan. Oikeudenmukaisuus saa johtajan luomaan ympärilleen ykseyttä, yhteyttä ja luottamusta.

Hyveet eivät ole teoriaa vaan käytäntöä. Havard kirjoittaa: ”Hyveet ovat dynaamisia voimia. Sana hyve periytyy latinan sanasta virtus, joka tarkoittaa ’voimaa’ ja ’valtaa’. Ymmärrettiin, että säännönmukaisesti harjoitettuna kukin hyve vahvistii ihmisen valmiutta ja kykyä toimia.”

## Suuruuden kaipuu ja muiden palveleminen

Havardin kehittämässä hyvejohtajuusmallissa todellinen johtajuus nojaa kuitenkin erityisellä tavalla kahteen yllättävään hyveeseen: nöyryyteen ja suurisieluisuuteen:

”Johtajat tunnustetaan heidän suurisieluisuudestaan ja nöyryydestään. Heillä on unelma, jonka he muuttavat visioksi ja missioksi. Juuri suurisieluisuus – hengen suuntautuneisuus kohti suuruutta – saa aikaan tämän ylevän uskaliaisuuden.”

Mutta jäädessään yksin suurisieluisuus menettää voimansa ja muuttuu pinnalliseksi mahtipontisuudeksi ja tai typeräksi suuruudenhulluudeksi. Se tarvitsee kumpunkin nöyryyttä, joka auttaa johtajaa vapautumaan itsekeskeisyydestään ja palvelemaan muita:

”Johtaja on aina palvelija – hän palvelee työtovereitaan, perheenjäseniään ja jokaista kohtaamansa yksilöä ja sitä kautta itse asiassa koko ihmiskuntaa. Ja pal-

velemisen ydin on nöyryys. Johtaja, joka harjoittaa nöyryyttä, kunnioittaa jokaisen ihmisen arvokkuutta – erityisesti niiden, joiden kanssa hän työskentelee tai on muuten tekemisissä.”

Onkin mielenkiintoista huomata, että suurisieluisuus ja nöyryys kiteyttävät Jim Collinsin kuuluisan ”viidennen tason johtajuuden”. Teoksessaan Collins pohtii,



Hyvejohtajuus on samaan aikaan ajatonta ja äärimmäisen ajankohtaista.

mistä viidennen tason johtajat tulevat, mutta ei osaa vastata.

Havardin mallin mukaan tiedämme Collinsia enemmän. Nöyryys ja suurisieluisuus eivät ole synnynnäisiä ominaisuuksia, vaan hyvän kasvatuksen ja henkilökohtaisen ponnistelun tulosta.

Nöyryydessä kasvaminen vaatii rohkeutta kohdata omat heikkoutensa ja tunnustaa mitättömyytensä maailmankaikeuden keskellä. Suurisieluisuutta vaalitaan haastamalla itseään tulemaan paremmaksi ja uskaltautumalla unelmoimaan – mahdollisten pettymysten aiheuttamasta tuskasta huolimatta.

## Ajankohtainen ja ajaton teema

Hyvejohtajuus on samaan aikaan ajatonta ja äärimmäisen ajankohtaista. Talousjärjestelmien pettäminen ei johdu vain teknisistä virheistä, vaan taustalla on kysymys ihmisestä, arvoista ja luonteesta. Johtajuuden ensisijaisuutta ei voida sivuuttaa järjestelmillä ja säännöillä. Ulkoisilla kannustimilla on roolinsa, mutta todellinen menestys vaatii enemmän. Positiivisen yrityskulttuurin luominen edellyttää

esimerkillisiä johtajia, jotka luonne puhuu enemmän kuin tuhat sanaa.

Hyvejohtajuus korostaa myös perheen merkitystä johtajan elämässä. Suurisieluisen ihminen ei mittaa tekojensa arvoa rahassa ja vallassa. Niinpä hän osaa antaa erityisen arvon perheelleen, kuten Harvard kirjoittaa:

”Perhe on rakkauden ja yhteisyyden side, ja sen on tarkoitus vahvistua. Jos se ei ole tätä, ollaan hyvin heikolla pohjalla. Perhe ei ole kokoelma autonomisia yksilöitä, jotka vain sattuvat jakamaan yhteisen jääkaapin, kuten jotkut sosiologit haluaisivat meidän uskovan. Eikä se ole ura-putkikisaajien varikkopysäkki.”

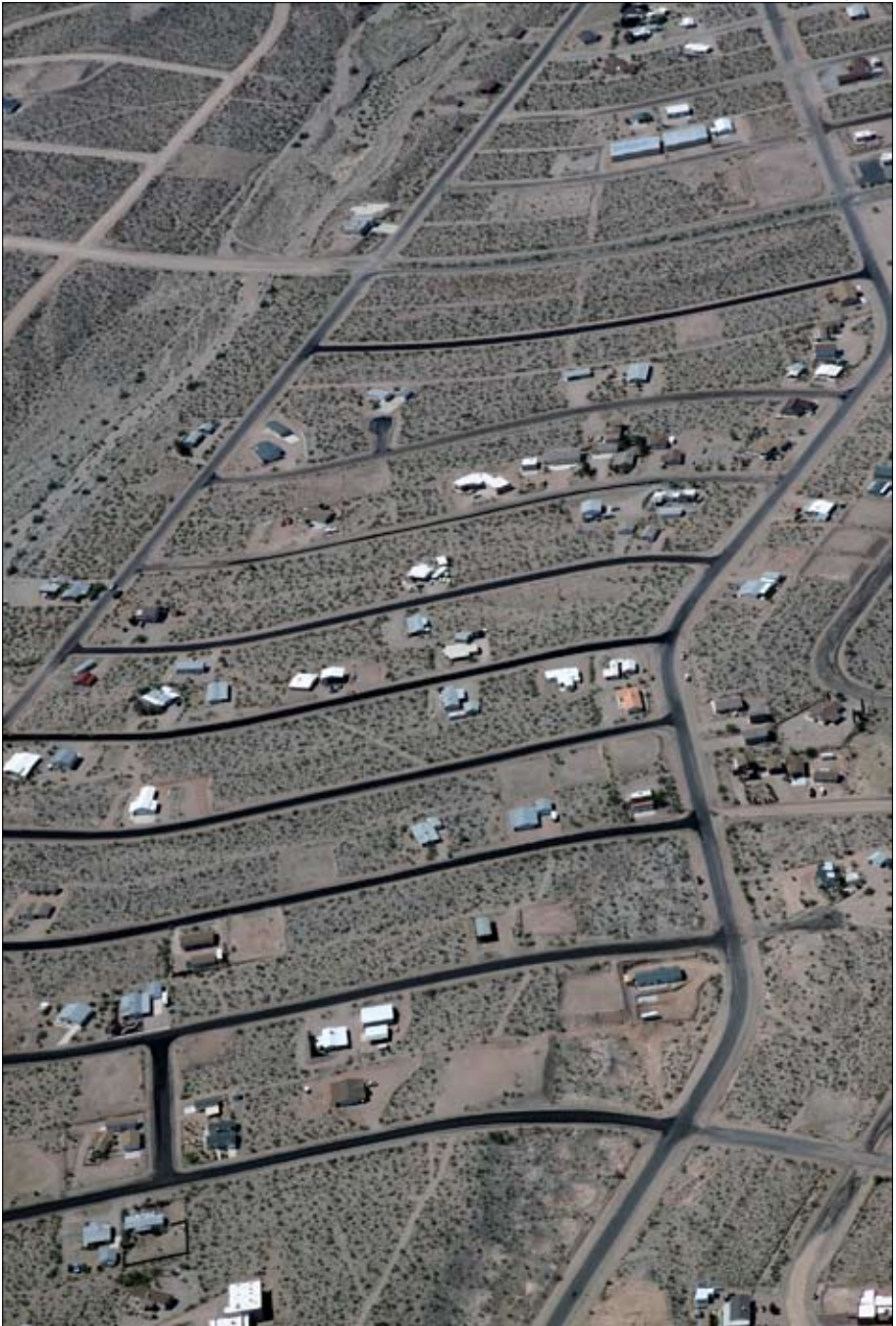
Toisaalta hyvejohtajuus ei ole vain pinnallinen metoditemppu tai kokoelma poppakonsteja. Se palauttaa huomion yleisiin ihmisiin periaatteisiin, jotka ovat relevantteja aina ja kaikkialla.

## **Ihmisenä kasvamisen pysyvä haaste**

Ehkäpä hyvejohtajuus ei sanokaan mitään kovin uutta. Se paljastaa selkein käsittein ja valaisevin esimerkein sen, minkä me jo sydämessämme tiesimme. Jopa Jari Sarasvuo letkautti eräässä haastattelussaan: ”Johtajuuteen kasvamisessa on kyse ihmisenä kasvamisesta.”

Mutta miten se tapahtuu ja miten sitä voi edesauttaa? Siihen hyvejohtajuusmalli tarjoaa selkeän ja käytännön työssä koetellun metodologian. Johtajuuteen kasvaminen ei ole yksinäinen prosessi, eikä pyörää tarvitse keksiä uudelleen.

• KTM, Bachelor of Laws Oskari Juurikkala on Helsingin yliopiston tutkija ja Providentian kouluttaja. Hän myös opettaa liike-elämän etiikkaa Helsingin kaupakorkeakoulun avoimessa yliopistossa. Sähköposti: oskari.juurikkala@googlemail.com





## Kirjat

# Armoa ja johtamista



TUOMO TAKALA

**Antti Kylliäinen:**  
**Armoa työhön**  
**Otava 2009. 191 s.**

**L**ähes jokainen aikuinen on tai haluaisi olla mukana työelämässä. Työstä saamme rahaa, jolla voimme tyydyttää materiaalisia tarpeitamme. Työ myös tarjoaa mahdollisuuden olla mukana työyhteisössä, jossa voimme toimia ”jäsenenä lauman mukana”. Kylliäisen kirja käsittelee työn nykyistä armottomuutta. Vain tehokas ja suoritus-hakuinen yksilö hyväksytään työyhteisön jäsenenä. Tämä on modernia armottomuutta. Armoa työhön -kirjassa hahmotellaan tapaa, jolla voisimme muuttaa ne ”helvetilliset olot, jotka nykyajan työelämässä vallitsevat”.

Teologi ja kouluttaja Kylliäisen filosofian mukaan armon antamisen kautta voimme murtaa työyhteisön ja markkinatalouden pahat kehät. Anna armo itsellesi niin voit antaa armoa myös läheillesi. Hyväksy ensin itsesi, sitten voit hyväksyä vasta muut ihmiset ilman ehtoja. Kirja omaa radikaalifilosofiaa sävyjä korostaessaan yksilön valintaa ja muutoksen mah-

dollisuutta tämän kautta. Rakenteet voidaan murtaa ja muuttaa yksilön toiminnan voimalla. Markkinatalous nähdään välttämättömänä talousjärjestelmänä, mutta sitä pitää lieventää ja on siirryttävä kohti vastuullista markkinataloutta. Rakkaus ja anteeksianto ovat tämän muutoksen avaimet. Kirjoittajalla on kristillinen tausta, mutta tämä ei tule liian paljon esille, joten ateistikin voi kirjan sanoman hyväksyä. Paikoitellen rakkauden, armon ja anteeksiannon yhteys tulee jo liiallisestikin toistetuksi eikä teksti etene.

Kirjan loppuosa esittelee ”Armojohtamisen” -opin. Vastoin ennako-odotuksiani tämä osa kirjasta toimii oikein hyvin. Armojohtaminen on tervetullut lisä liikkeenjohto-oppien joukkoon. Liikkeenjohtoon ihmissuhdekoulukunnan opit ovat jo 1930-luvulta lähtien korostaneet yksilön, ryhmän, osallistavan johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä työryhmän tehokkaalle toiminnalle. Kylliäinen vaatii enemmän ja toteaa tämän tapahtuvan vain radikaalia tietä – armon ja rakkauden avulla. Osittain tällainen ote vaatii kristillistä idealismia. Tehtaasta ei ole koskaan tullut kodin kaltaista turvaa ja yhteisöl-



lisyyttä tarjoavaa organisaatiota kuten ihmisuhteiden koulukunnan perustaja Elton Mayo aikanaan ehdotti. Onko rakkaudellinen työyhteisö utopiaa 2000-luvulla, sen tulee aika näyttämään. Tällä hetkellä tällainen ajattelu ei vielä vallitse, mutta ilman mahdollittomia ajatuksia ei ole koskaan saatu mitään aivan uutta aikaiseksi.

Kylliäisen kirja on pamfletti, mutta samalla se on elämäntapaopas sekä myös yhteisökoulutukseen soveltuva opas- ja pohdintakirjanen. Kirja on nopealukuisen. Se sisältää uusia ajatuksia, jotka jäävät alitajuntaan vaikuttamaan. Voinko antaa armoa työtovereilleni omassa työssäni? Miten voin toimia paremmin työ-

yhteisössäni? Paikoitellen tekstiä rasittaa melkoinen paatos, jossa kirjoittaja saarnaa monta sivua miten pitäisi toimia, että asiat muuttuisivat hyväksi. Lukija kyllä tämän tietää, mutta talouselämän realiteetit ja rakenteet eivät näitä hyviä asioita hevillä salli. Kylliäinen on onnistunut hyvin pamfletissaan. Lukemisen myötä alun ennakkoluulot karisevat ja lukija herää pohtimaan omia arvojaan, tapansa toimia ja mahdollisuuksiaan parempaan työelämään.

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

VILLE GRAHN



## ■ Tapahtumia

MINNA KALLINEN-KUUSMA



Kansainvälinen tunnelma näkyi myös konferenssi-illallisella Finlaysonin palatsissa.

# Teoriasta käytäntöön

EBEN:in tutkimuskonferenssi pidettiin Tampereella 14.–16.6.2010.

ELINA RIIVARI

**E** BEN:in historian ensimmäinen konferenssi Suomessa, From Theory to Practice – How does Business Ethics Matter?, järjestettiin Tampere-talossa 14.–16.6. yhteistyössä Suomen EBEN:in, Tampereen yliopiston RESPMAN-tutkimusryhmän sekä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tie-

dekunnan kanssa. Konferenssin nimen mukaisesti pääteemana pohdittiin, miten ja miksi yritystoiminnassa tulisi kiinnittää huomiota etiikkaan.

### Kansainvälisiä tuulia

Maanantain keynote-puhuja, professori Alejo Sison Navarran yliopistosta Espanjasta, esitteli moraalisen pääoman merkitystä ja mittaamista. Maanantai-iltana

osanottajat pääsivät virallisen konferenssi-ohjelman jälkeen osallistumaan Tampereen kaupungin vastaanottoon, mikä järjestettiin upeissa Raatihuoneen tiloissa.

Tutkimuskonferenssi tarjosi mielenkiintoisia esityksiä yritysetiikasta: Etiikkaa ja organisaation toimintaa tarkasteltiin muun muassa laskentatoimen, ympäristön, hyveiden, sidosryhmien ja viestinnän näkökulmasta. Toinen keynote-puhuja, professori Einar Flydal Norjasta, Norjan teknisestä korkeakoulusta, esitteli uuden ISO26000 SR -standardin omalla, huumorilla höystetyllä tavallaan. Hän toi esiin uuden ISO-standardin taustatyön sekä perusteli standardin merkitystä nyky-yhteiskunnassa ja maailmassa. Flydal korosti esityksessään eettisen toiminnan ja kestäväen kehityksen merkitystä nyky-maailmassa: pienistä puroista kasvaa suuria jokia.



**Tämä on  
kuin henkistä  
täyttymistä.**

Einar Flydalille matka Suomeen ja Tampereelle oli ensimmäinen ja erittäin mieluisa.

– Minua pyydettiin keynote-puhujaksi ja suostuin ilman ennako-odotuksia, Flydal kertoo.

Hän saapui EBEN:in konferenssiin avoimin mielin, ja toteakin saaneensa matkalta paljon.

Flydal mainitsee, että mielenkiinto konferenssin aiheita kohtaan on tuottanut hänelle paljon uusia ajatuksia ja näkemyksiä. Hän pitää konferenssin teemaa tärkeänä, ja hänen mielestään eettiseen toimintaan tulisi yrityksissä kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Flydal itse kokee etiikan teemaan upoutumisen hedelmällisenä:

– On virkistävää päästä pureutumaan syvemmälle yritysetiikan teemoihin, tämä on kuin henkistä täyttymistä, hän kuvaillee.

Kokonaisuudessaan Flydal kokee saaneensa konferenssikäynniltä paljon: niin tapahtuman teemat, puhujat kuin järjestelyt sekä tietenkin kaunis suomalainen kesä tekivät tapahtumasta nohtumattoman Flydalille. Tutkimuskonferenssin toinen ilta huipentui konferenssi-illalliseen upeassa Finlaysonin palatsissa kolmen ruokalajin illallisineen.

## Antoisia keskusteluja

Konferenssi huipentui kolmannen keynote-puhujan, ensimmäisen Suomen EBEN:in puheenjohtaja Erika Heiskanen esitykseen tutkimuksen ja kokemuksen kohtaamisesta. Omassa puheessaan Heiskanen toi hyvin esiin sen, miten käytännön yrityselämässä eettinen toiminta ja eettisyys näkyvät. Erika Heiskanen odotti kolmepäiväiseltä tapahtumalta järjestäjän roolissa yhdessä Johanna Kujalan ja Anna-Maija Lämsän kanssa hyvää ja toimivaa tutkimuskonferenssia. Jännitystä lisäsi se, että Suomen EBEN ry on yhdistyksenä vielä melko nuori.

Heiskanen itse odotti tutkimuskonferenssilta mahdollisuutta keskustella eettisestä johtamisesta kansainvälisessä asiantuntijaporukassa.

– Kun alan konferenssissa on itse alttiina, saa myös itse paljon, Heiskanen toteaa.

Hänen tavoitteensa tutkimuskonferenssin suhteen vähintäänkin täyttyivät: tapahtuma tarjosi uusia ja vastavuoroisia kontakteja, yhdessä oppimista ja rikkaampaa ajattelua. Tampereen konferenssi myös nosti Heiskanen mukaan tutkimuskonferenssin järjestämisen rimaa: Tampereella tarjottiin ensimmäistä kertaa keynote-puhujia myös tutkimuskonferenssissa.

Heiskanen mainitsee, että tutkimuskonferenssin teemaa haluttiin noudattaa myös järjestelyissä ja kaikki toiminnot niin esityksistä ja sessioista ruokailun sujuvuuteen haluttiin tehdä aukottomiksi. Heiskanen korostaa tutkimuskonferenssin kansainvälistä ja vuorovaikutuksellista luonnetta, mikä toi hyvän tuulahduksen avoimuutta ja keskusteleavuutta mukanaan.

### **Uusia näkökulmia ja kontakteja**

Tutkimuskonferenssiin osallistui yritys-etiikan alan asiantuntijoiden lisäksi myös uusia alan tutkijoita. Jyväskyläläinen Mari Huhtala osallistui etiikan alan tutkimuskonferenssiin ensimmäistä kertaa, ja toteaa saaneensa uusia näkökulmia omaan tutkimukseensa, jossa yhdistyvät psykologian sekä johtamisetiikan näkökulmat. Huhtala toteaa omien odotustensa toteutuneen, sillä hän tapasi uusia tuttavuuksia,

kollegoja sekä yhteistyökumppaneita.

Myös tamperelainen, sidosryhmiä tutkiva Anna Heikkinen osallistui EBEN:in tutkimuskonferenssiin ensimmäistä kertaa. Heikkinen yllättyi iloisesti siitä, miten paljon tutkimuskonferenssissa oli tarjolla esityksiä viestinnän ja raportoinnin aloilta. Hänen mukaansa parasta Tampereen tutkimuskonferenssissa olivat uudet kontaktit ja erityisesti mahdollisuus tavata alan asiantuntijoita. Tapahtumassa Heikkistä miellytti varmasti kaikille osanottajille välittynyt lämmin ja ystävällinen tunnelma, jossa sekä nuoret että vanhat tutkijat, alan asiantuntijat ja etiikasta kiinnostuneet pääsivät avoimesti mukaan yhteisiin keskusteluihin.

• KTM, FM Elina Riivari on johtamisen yliopistonopettaja Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa. Sähköposti: elina.riivari@jyu.fi

MINNA KALLINEN-KUISMA



Einar Flydal saapui konferenssin keynote-puhujaksi Norjasta.

# Kansainvälinen tohtorikoulutus- seminaari

MIRJA AIROS

Kansainväliseen ja hyväksi havaittuun tapaan Tampereella kesäkuussa 2010 pidetyn EBEN Research Conference:n yhteydessä järjestettiin tohtoriopiskelijoille mahdollisuus esitellä tutkimuksiaan ja saada palautetta erillisessä seminaarissa. Seminaarin aluksi alkuvuodesta 2010 väitellyt Marjo Siltaoja Jyväskylän yliopistosta piti esitelmän aiheesta: ”How to successfully manage your process of despair and hope”. Hän käsitteli artikkelipohjaisen väitöskirjan tekemistä ja antoi yleisempiäkin vinkkejä jatkotutkintojen tekijöille. Koska Marjon väittelystä oli kulunut melko vähän aikaa, väitösprosessi oli elävästi mielessä. Hän kuvasi monipuolisesti omaa kehitysprosessiaan ja kertoi myös sudenkuopista. Marjo korosti sitä, miten väitöskirjan tekeminen on jokaisen oma kehitysprosessi ja on tärkeää oppia tekemään itsenäisiä valintoja ja välipäätöksiä matkalla kohti päätavoitetta.

Marjon puheen jälkeen osallistujat ja kautuivat ryhmiin siten, että kussakin ryhmässä oli läsnä aina kolme jatko-opiskelijaa, useita kommentaattoreita ja mahdollisia muita kuulijoita. Kukin jatko-opiskelija esitti ensin oman työnsä, jonka jälkeen sitä kommentoitiin ja siitä keskusteltiin. Ideana oli tukea työn edistymistä ja tarkastella työtä kriittisesti. Lisäksi tavoitteena oli tohtoriopiskelijan ominen perustelujen ja valintojen selvittäminen ja puolustaminen, toisin sanoen valmentautuminen oikeaan väitökseen.



**Marjo Siltaoja (oik.) neuvoi Laura Timosta.**

Koska jokaista työtä varten oli varattu 45 minuuttia käsittelyaikaa, osallistujat saivat yksilöllistä ja syvälistäkin palautetta omista ponnistuksistaan. Kansainvälisiä ohjauksen tuulia toivat professori Michael Assländer Kasselin yliopistosta, apulaisprofessori Raminta Pucetaite Vilnan yliopistosta, apulaisprofessori Julia Roloff ESC Rennesin kauppakorkeakoulusta ja EBEN:in Euroopan yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja professori Alejo Sison Navarran yliopistosta. Suomesta kommentaattoreina toimivat professori Johanna Kujala Tampereen yliopistosta, professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopistosta ja professori Tuomo Peltonen Tampereen teknillisestä yliopistosta.

Tohtoriseminaarin päätyttyä kolmisenkymmentä seminaarin ja myös EBENin tutkimuskongressin osallistujaa lähtivät kohti Lempäälää ja Mikkolan savusaunaa ja -torppaa. Siellä halukkaat pääsivät kokeilemaan savusaunan lempeitä löylyjä kuten myös jatkuvalämmitteistä korsusaunaa. Mahdollisuus oli myös uida. Melko monet heittivät talviturkinkin. Illan aikana paistettiin myös makkarointa ja nautittiin tilan runsas ja maittäva illallinen.

• KTM Mirja Airos on johtamisen jatko-opiskelija Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Sähköposti: mirja.airos@econ.jyu.fi



## Uutisia

# Uusi hallitus esittäytyy

**K**evään 2010 vuosikokouksessa EBEN Suomi ry:lle valittiin uusi hallitus. Hallituksen jäsenet esittäytyvät seuraavassa ja kertovat motiiveistaan toimia EBENissä.

### Varsinaiset jäsenet



**Erika Heiskanen**, hallituksen varsinainen jäsen, CEO, partner, Juuriharja Consulting Oy: ”Toimin nuoren ja ketterän liiketoiminnan eettisyyden kehittämiseen erikoistuneen

yrittäjän johdossa. Omat resurssimme ovat näin ollen rajallisia. EBEN Suomi on minulle tärkeä viiteryhmä suomalaisen verkoston ylläpitämiseen ja samalla kanava laajaan kansainväliseen asiantuntijaverkostoon.”



**Oskari Juurikkala**, hallituksen varsinainen jäsen ja sihteeri; partner, Providentia Oy; tutkija, Helsingin yliopisto; liike-elämän etiikan opettaja, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu:

”Työkseni koulutan hyvejohtajuutta, minkä lisäksi teen tutkimusta rahoitusmarkkinoiden sääntelystä. Keskustelu liike-elämän etiikasta Suomessa on vasta lasten kengissä, joten EBENillä on paljon tehtävää. Bisnesetiikka ymmärretään usein pinnallisesti esimerkiksi ympäristöraportoinniksi. Klassisessa merkityksessään etiikka on hyvän elämän tiede, jonka tulee vaikuttaa bisnestoimintoihin kaikilla tasoilla.”



**Johanna Kujala**, hallituksen varsinainen jäsen, professori (ma.) Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu: ”Olen kiinnostunut strategisesta johtamisesta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. EBEN tarjoaa hyvän kansainvälisen ja kansallisen kanavan keskustella tutkijoiden ja liike-elämän edustajien kanssa vastuullisuuden kysymyksistä. Näen jäsenkunnan monipuolisuuden kuten myös tutkimuksen ja käytännön kytkennän EBENin vahvuutena.”



**Antti Kylliäinen**, hallituksen varsinainen jäsen, teologi, kirjailija ja kouluttaja: ”Teen työtä armon ja oikeudenmukaisuuden puolesta, jotta elämä ylipäänsä ja työelämä erityisesti olisi

ihmiselle sopiva paikka. EBEN on minulle maailmanparantamisen väline, foorumi työhön ja talouteen liittyvien eettisten kysymysten pohdintaan ja niistä käytävään keskusteluun.”



**Petri Lehtipuu**, hallituksen varsinainen jäsen ja varapuheenjohtaja, toimitusjohtaja, Novetos Oy: ”Työni eettisen ja valmentavan johtamisen alueille keskittyvän valmennusyrityksen

johtajana tuo halun soveltaa omaan toimintaan niitä periaatteita, joita opetamme muille. Samalla olen kiinnostunut niistä käytännöistä ja tutkimuksen löydöksistä, joita muut ovat tuottaneet. EBEN toimii

ajatusten ja kokemustenvaihdon kanavana, jossa kaikilla on niin annettavaa kuin saatavaa.”



**Anna-Maija Lämsä**, hallituksen varsinainen jäsen, professori, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu: ”Päätyöni koostuu tutkimuksesta ja siihen perustuvasta opetuksesta. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen aineen strateginen painoalue on vastuullinen johtaminen. EBEN tarjoaa minulle mahdollisuuden osallistua vuoropuheluun tutkimuksen ja käytännön toimijoiden kanssa. Näen EBENin toiminnan myös väylänä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja tutkimustulosten kertomiseen tutkijapiirin ulkopuolelle.”



**Anu Pylkkänen**, hallituksen puheenjohtaja, Tapiola ryhmän johtaja vastuualueena yritysvastuu ja edunvalvonta: ”Tapiola-ryhmässä haluamme olla aloitteellinen yhteiskuntavastuun

arvoaikuttaja ja vastuullisuuden edistäjä yhteiskunnassa. Päätyöni on edistää näiden tavoitteiden saavuttamista. EBENin toiminnassa pääsen hienolla tavalla tutustumaan myös alaa koskevaan kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimukseen. Itse voin tuoda EBENin työskentelyyn ison firman käytännön kokemusta näiden asioiden kanssa työskentelystä”

## Varajäsenet



**Tuula Pohjola**, TkT, Crnet Oy: ”Lasken hiilijalanjälkiä, valmennan yrityksiä ja organisaatioita toimitusketjujen ja logistiikan vastuullisuudessa sekä luennoin korkeakouluissa ja erilaisissa valmennusorganisaatioissa vastuullisen liiketoiminnan osa-alueista. Vahvaan

asiantuntemukseeni yhdistyy pitkä kouluttajakokemus sekä interaktiivisten oppimisympäristöjen kehittäminen ja toteuttaminen. Olen myös Environmental Management Accounting Network Europan ohjausryhmän jäsen. EBEN on tarjonnut minulle foorumin tutkimuksen ja käytännön eettisen johtamisen vuoropuhelulle - vuoropuhelulle jota pitäisi entisestään laajentaa ja syventää.”



**Elina Seikku**, KTM, hallituksen varajäsen, Ajamera Oy: ”Valmennan yrityksiä ja coachaan ihmisiä parempaan elämään ja siinä sivussa bisnekseen - lempi aiheina johtajuus ja ihmisenä

kasvaminen. Takana on yhdeksän vuotta valmentamista Trainers' Housessa, sitten neljä vuotta yrittäjänä, sitä ennen ympäristökonsulttina. Kaikki matkan varrella koettu on johtanut eettisiin pohdintoihin, kulutusyhteiskunnan kyseenalaistamiseen ja haluun vaikuttaa ihmisten arvoihin ja ajatteluun. EBENistä löysin muitakin, joiden mielestä 'tarttis tehdä jottai'.”

## Ohjeita kirjoittajille

Yritysetiikka-lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkkioita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa. Käsikirjoitusten tulee olla tyyliiltään ja kieliasultaan huoliteltuja. Tavoitteena on sujuva, ytimekäs, omaperäinen ja keskustelua virittävä kirjoitus. Lehden seuraava numero ilmestyy maaliskuussa 2011. Käsikirjoitukset on jätettävä viimeistään 31.12.2010. Katso tarkemmat ohjeet aineiston tarjoamisesta internetistä osoitteesta [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi).



**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](http://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 – EBEN Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritysetiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network ([www.eben-net.org](http://www.eben-net.org)). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBEN:in kansallinen yhdistys.

