

# YRITYSETIIKKA

**Numero 2/2014** | Vuosikerta 6 (2014)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

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



## ■ Pääkirjoitus

# Irtisanomisissa johtajan etiikka punnitaan

TIINA KUREJOKI-HENRIKSSON



**Y**hä useampi on saanut irtisanomisilmoituksen käteensä tänä syksynä. Helsingin Sanomat otsikoi taannoin, että tämän vuoden aikana lähes 10 000 suomalaista on menettänyt työnsä. Ja valitettavasti yt-kierrosten loppua ei ole näköpiirissä.

Irtisanominen on aina irtisanotulle henkilökohtainen kriisi. Toisille suurempi, toisille pienempi, mutta aina se koskettaa työnsä menettäneitä tunnetasolla ja usein myös syvästi. Taloudellinen huoli voi olla päällimmäisenä, mutta sen alle kätkeytyy usein paljon surua, huonomuuden ja epäonnistumisen tunteita. Itsetunnolle irtisanominen on aina kova isku.

Mitä pienemmin henkisin kolhuin ja haavoin irtisanomisesta selviää, sen paremmin ja nopeammin on mahdollista päästä siitä yli ja uuden alkuun. Uuden työn hakeminen tai täysin uuden suunnan löytäminen työuralle edellyttää runsaasti voimia ja luottamusta omaan pystyvyyteen ja osaamiseen. On äärimmäisen tärkeää, että irtisanottu voi selvitä henkisesti mahdollisimman eheänä yt-kierroksista ja irtisanomisen kohtaamisesta.

Työnantajan edustajat eli organisaation johto ja esimiehet ovat paljon vartijoina siinä, miten ja millaisiin henkisiin voimavaroihin irtisanottu siirtyvät elämässään seuraavaan vaiheeseen. On suuri merkitys, miten työntekijää kohdellaan ja miten hänet ihmisenä kohdataan irtisanomisprosessin aikana.

Irtisanomiset ovat tilanteita, jossa organisaation arvot ja eettiset periaatteet näkyvät käytännössä. Esimiehet toimivat organisaatiossa sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, mutta heillä on myös aina henkilökohtaisella tasolla mahdollisuus tehdä omia eettisiä valintojaan.

Henkilöstön hyvinvointi ja tunteiden huomioiminen työelämässä ovat nousseet esille viime aikoina monissa johtamisen kehittämisen keskusteluissa, kirjoituksissa ja tutkimuksissa. Yhä useampi johtaja ja esimies on ymmärtänyt, että eettiset toimintatavat johtamisessa tuovat myös tulosta, eivät pelkästään hyvää

mieltä. Tämän ihmiset huomioivan toimintakulttuurin soisi ulottuvan työsuhteen loppuun saakka. Vielä sinnekin, kun työntekijästä ei enää ole saatavissa taloudellista tai tuotannollista hyötyä organisaatiolle. Ammattitaitoinen ja eettisesti toimiva johtaja ja esimies kohtelevat irtisanottuja työntekijöitä samoin periaattein kuin työhön jääviäkin: inhimillisesti, arvostaen ja tunteet huomioiden.

Johtajan eettisesti kestävä toimintatapa irtisanomistilanteissa kantaa hedelmää sekä hänelle itselleen että irtisanovalle organisaatiolle.

Hyvin hoidettu sekä inhimillinen ja rehellinen ihmisten kohtelu suojaa organisaatiota huonolta julkisuudelta ja parantaa jäljelle jäävän henkilöstön sitoutumista. Eettisesti kestävä toiminnan negatiivinen vaikutus organisaation maineeseen ja työnantajakuvaan voi olla jopa dramaattinen.

Irtisanomisprosessi on aina raskas ja vaikea tilanne myös irtisanojalle. Tekeillä henkilökohtaisella tasolla eettisesti kestäviä arvovalintoja irtisanova johtaja suojaa samalla omaa henkistä hyvinvointiaan. On paljon helpompi nukkua yönsä hyvin, kun tietää toimineensa inhimillisesti ja toista kunnioittaen.

Erinomaisten yritysten liiketoimintaan erikoistunut tutkija ja kirjailija Jim Collins on sanonut viisaasti: "Pidä huolta ihmisistä. Se on paras uraneuvo, jonka voit saada." Mielestäni jokaisen irtisanovan esimiehen kannattaa pitää tämä neuvo mielessään. Ei voi koskaan tietää, missä tilanteessa irtisanomansa henkilön seuraavan kerran kohtaa.

Irtisanominen on työtä, jonka voi aina tehdä eettisesti tai epäeettisesti. Kysymys on vain valinnasta.

• KTM Tiina Kurejoki-Henriksson on yritys- ja markkinointiviestinnän ammattilainen, joka opiskelee muutosjohtamista Aalto-yliopistossa.

## Yritysetiikka

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

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

## Toimitus

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

Toimittajat **Anna Heikkinen** ja **Johanna Kujala**  
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu  
33014 Tampereen yliopisto  
Sähköpostit: anna.l.heikkinen@uta.fi ja  
johanna.kujala@uta.fi

## Toimitusneuvosto

**Liisa Mäkelä**  
**Elina Riivari**  
**Mika Skippari**  
**Cai Talvio**



## Sisältö

Pääkirjoitus	Irtisanomisissa johtajan etiikka punnitaan <b>Tiina Kurejoki-Henriksson</b>	2
Artikkelit	Huono johtaja: tunnistettu vaan ei tunnustettu <b>Anu Pynnönen</b>	6
	Kun kakku kasvaa - Yritysten vastuu perus- ja ihmisoikeuksista julkisissa hankinnoissa <b>Siina Raskulla</b>	18
	Naisjohtajiin kohdistuvia stereotyyppioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt <b>Emilia Kangas &amp; Anna-Maija Lämsä</b>	30
Kirja-arvostelu	Erilainen ote omaan talouteen – vapaus, onni ja hyvä elämä <b>Tuomo Takala</b>	40
Henkilökuva	Professori Salme Näsi: Suomalaisen liiketaloustieteen voimamainen <b>Johanna Kujala</b>	41
Kolumni	Toisenlainenlupaus.fi <b>Elina Seikku</b>	44
Tapahtumia	Eettisiä etsintöjä Norjassa <b>Maria Kuula</b>	46
	Tutkimus kiinnosti Berliinissä <b>Anna-Maija Lämsä</b>	48
	EBEN:in tutkimuskonferenssi Lissabonissa 9.-11.10.2014 <b>Anna Heikkinen &amp; Elina Riivari</b>	50
Uutisia	Maria Ojakoski EBEN Suomen hallituksen uudeksi puheenjohtajaksi <b>Anna Heikkinen</b>	52
	EBENin hallitus 2014–2015	53
Ohjeita kirjoittajille		54



## ■ Artikkelit

# Huono johtaja: tunnistettu vaan ei tunnustettu



ANU PYNNÖNEN

---

## ■ Tiivistelmä

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata huonoa johtamista, sen osatekijöitä ja sitä koskevaa tutkimusta sekä kertoa, millainen representaatio huonosta johtajasta ja johtamisesta media-aineiston perusteella rakentuu. Artikkelin vuonna 2012 valmistuneeseen pro gradu-tutkielmaani (Pynnönen 2012). Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että huono johtaminen ja huono johtaja ominaisuuksineen tunnistetaan mutta niitä ei aidosti tunnusteta. Keskustelua johtamisesta dominoi Hyvä Johtaja. Huonosta johtajasta vaikeneminen ja ilmiön marginalisointi on vallankäyttöä, jolla käsitystämme johtamisesta rakennetaan. Pahimmillaan tämä voi edesauttaa huonon johtamisen jatkumista työelämässä.

**Asiasanat:** diskurssi, etiikka, huono johtaminen, huono johtaja

## Johdanto

**O**rganisaatioiden johtajien epäeettisen käyttäytymisen ymmärtäminen on erittäin tärkeää nykyisessä globaalissa, monimutkaisessa liike-elämässä. Epäeettisellä käyttäytymisellä voi olla tuhoisia vaikutuksia niin yrityksiin ja niiden asiakkaisiin kuin yhteiskuntaankin. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 268.) Epäeettinen käyttäytyminen näkyy ensisijaisesti johtajan ja johdettavan kohtaamisessa eli vuorovaikutuksessa ja esimiestyössä. Johtaminen määrittyykin mielestäni ensisijaisesti ihmisten johtamiseksi: ihmisiä johdetaan tavoitteiden tai asioiden vuoksi ja asioita sekä tavoitteita ensisijaisesti ihmisten kautta.

Johtamisen tutkimisen tavoite on ymmärtää hyvän johtamisen mutta myös huonon johtamisen luonnetta. Sanalla ”johtaja” (leader) on emotionaalinen ja normatiivinen lataus, sen merkitys on sosiaalisesti ja historiallisesti rakentunut. Yhdysvalloissa ”leadership” on arvonimi, kunnianimitys. Siihen sisältyy positiivisia moraalisia merkityksiä, jotka selittävät tutkimuksen keskittymisen nimenomaan hyvään ja esimerkilliseen johtamiseen. Ottaessaan johtajan roolin muodollisesti tai epämuodollisesti ihmiset omaksuvat ainutlaatuisen suhteen toisiinsa. Tällä suhteella on piirteitä, jotka tekevät siitä moraalisesti erilaisen. Johtajalla on enemmän ja erilaista valtaa ja vaikutusvaltaa kuin alaisella. Valta voi perustua johtajan asemaan, asiantuntemukseen, persoonallisuuteen tai karismaan. Johtaja vaikuttaa alaisiin eri keinoin. Valta aiheuttaa helposti eettisiä vaikeuksia kuten aseman väärinkäyttöä. Mitä enemmän valtaa johtajalla on, sitä suurempi vastuu hänellä on tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. (Ciulla 2011, 325-326.)

Huolimatta että johtajat esitetään usein yksipuolisesti esimerkillisinä ja hyvinä he ovat tavallisia ihmisiä: luotettavia ja petollisia, pelkureita ja rohkeita, ahneita ja an-

teliaita. Jos oletetaan, että kaikki johtajat ovat hyviä ihmisiä, ollaan tahallaan sokeita inhimillisyyden realismille. Koska vain tunnistamalla ja hallitsemalla epäonnistumisemme voimme saavuttaa suuruutta, on syytä tutkia sitä, miksi johtajat käyttäytyvät huonosti ja voiko huonon johtamisen pysäyttää tai estää. (Kellerman 2004, 45.)

Huonolla johtamisella ei ole vaikutusta ainoastaan sen välittömään kohteeseen, joka useimmiten on alainen. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisella on runsas määrä myös muita vaikutuksia, jotka heijastuvat organisaation kulttuuriin ja sitä kautta koko organisaatioon. Tämä vaikutus korostuu, jos kiusaaja on johtavassa asemassa oleva henkilö. (Harvey ym. 2007, 120.) Onkin tärkeää kiinnittää huomiota niihin suhteisiin ja käyttäytymisen tapoihin, joita työympäristöt sisältävät. Väärinkäyttäytyminen voi saada hienovaraisia, subjektiivisia ja ”luontevaksi” koettuja muotoja, mikä tekee siitä vaikeasti tunnistettavaa ja empiirisesti hankalasti dokumentoitavaa. Väärinkäyttäytymisen kustannukset voivat kuitenkin olla korkeat. Jo tietoisuuden väärinkäyttäytymisen aiheuttamista seurauksista tulisi toimia organisaatiolle varoitussignaalina. (Keashly ym. 1994, 356; Tepper 2000, 186; Vega & Comer 2005, 106.)

Kaikissa merkittävässä inhimillisissä saavutuksissa tarvitaan johtajuutta yhdistämään ihmisiä, kanavoimaan heidän ponnisteluaan ja rohkaisemaan heitä osallistumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Padilla ym. 2007, 178). Työ on lähes jokaiselle hyvin tärkeä elementti elämässä. Hyvä johtaminen on osa hyvän työn kokemusta. Työuupumus, työyhteisöjen ongelmat, työvoiman ikääntyminen ja väheneminen, työn entistä suurempi monimuotoisuus ja -mutkaisuus nostavat hyvän johtamisen tarpeen tärkeäksi tavoitteeksi työelämän ja organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Erityisesti huo-

non johtamisen välttäminen ja karsiminen on mahdollisuus rakentaa parempaa työtä, työssäjaksamista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Huonot johtajat ovat valitettavasti arkipäivää monessa työyhteisössä. Onkin tärkeää pohtia, voisiko hyvää johtamista edistää lähestymällä ja tutkimalla sitä uudella tavalla, huonon johtamisen kautta: tunnistamalla huono johtaminen ja sen osatekijät sekä pohtimalla saadun tiedon avulla huonon johtamisen välttämistä. Olisiko tätä kautta löydettävissä sellaisia huonoon johtamiseen liittyviä asioita, jotka eliminomalla on mahdollisuus löytää eräänlainen hyvän johtamisen minimi?

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata huonoa johtamista. Aluksi selvitetään aikaisemman tutkimuksen perusteella keskeisiä teorioita, joilla huonoa johtamista on mahdollista tutkia. Lisäksi tunnistetaan tekijöitä, joista huonon johtajan voi tunnistaa. Seuraavaksi kuvataan empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten huonosota johtajasta ja johtamisesta puhutaan Talouselämä-lehdessä? Keskustellaanko aiheesta ja jos, niin miten? Lopuksi tuloksista keskustellaan eettisen johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmista.

Mielikuvat johtamisesta ja johtajista syntyvät niillä foorumeilla, joissa johtajat kohdataan ja joissa he tulevat näkyviksi. Yksi näistä foorumeista on media, jolla on mielikuvia ja merkityksiä luova rooli myös johtajuutta koskevassa keskustelussa. Tässä yhteydessä mielenkiinto kohdistuu mediateksteihin. Mediateksteissä otetaan kantaa asioihin, korostetaan joitakin asioita ja näkökulmia toisten kustannuksella. Näin osallistutaan keskusteluun esimerkiksi johtajuuden luonteesta. Samalla tuotetaan ja muodostetaan puheen kohteena olevaa ilmiötä. Erityisesti liikelämän päättäjille suunnatuissa lehdissä, kuten Talouselämä-lehdessä, keskustel-

laan ja tuotetaan merkityksiä johtajuuteen liittyville asioille. Näissä lehdissä käytetään valtaa ja tehdään tietoisia ja tiedostamattomia valintoja siitä miten johtajuutta esitetään. Näin vaikutetaan lukijoiden käsityksiin johtajuuden luonteesta. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 222.)

## Teoreettinen viitekehys

Huonon johtamisen tutkimuksen eri koulukunnat tarkastelevat huonoa johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. Tähän tutkimukseen olen valinnut keskeisiksi lähestymistavoiksi seuraavat teoreettiset suuntaukset: 1) despoottinen ja tyrannimainen johtaminen, 2) väärinkäyttävä esimiestyö, 3) destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen sekä 4) personoitunut karisma ja pseudotransformationaalinen johtaminen. Täydentäviä näkökulmia ovat pelolla johtaminen, negatiivinen johtaminen sekä johtajan persoonallisuuden tekijät ja häiriöt. Epäonnistunutta johtamista voidaan pitää myös osaamattomuuden seurauksena. Lisäksi tarkastelen tutkimukseni huonoa johtamista eettisyyden näkökulmasta.

Nämä teoreettiset tutkimussuuntaukset olen ryhmitellyt kuvioon 1 sen mukaan, mikä niitä yhdistää. Näin muodostuu kolme keskeistä huonon johtamisen näkökulmaa: 1) valtaan ja asemavaltaan perustuva, 2) rakentavan käyttäytymisen puuttumiseen ja alaisten havaintoihin perustuva ja 3) johtajan persoonaan ja sen ominaisuuksiin liittyvä. Neljännen näkökulman tarjoaa edellisiä kokoava negatiivisen johtamisen viitekehys. Eettisyys (kuvion 1 keskellä) on linssi, jonka läpi huonoa johtajuutta voidaan tarkastella teoreettisesta lähestymistavasta riippumatta.

Huonoa johtamista voidaan teoriasta riippumatta tarkastella kolmen eri tekijän – johtajan, johtamiskontekstin/-ympäristön ja johdettavien (alaisten) yhteisvai-



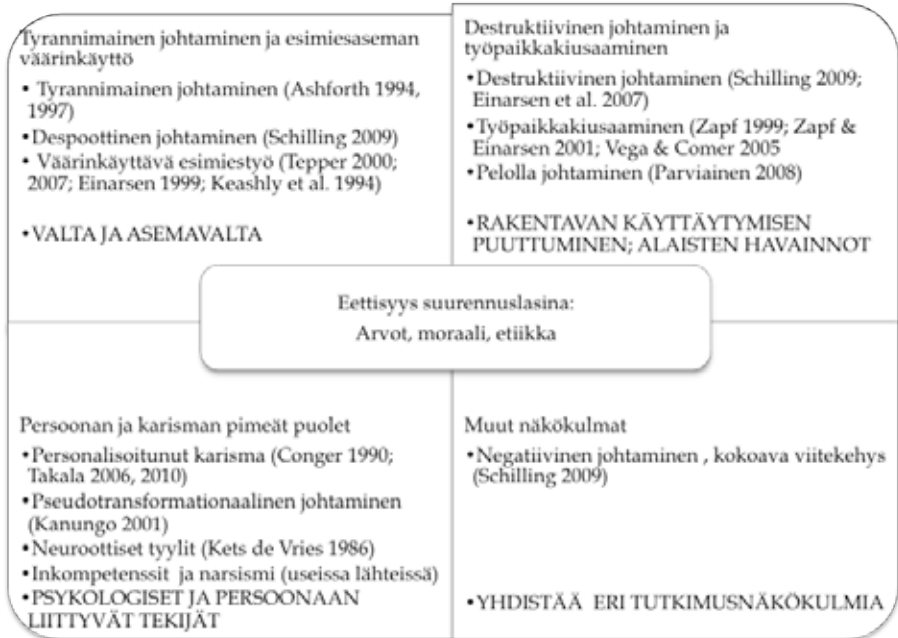
kutuksena (mm. Padilla ym. 2007). Aikaisemman tutkimuksen perusteella huonon johtajan keskeisiksi ja osittain päällekkäisiksi ominaisuuksiksi määrittävät:

- narsismi
- egoistiset motiivit: oma etu ja intressit
- vihan ideologia, kateus ja pelko
- heikko/vaillainen itsetunto
- ylikorostunut vallan ja aseman tarve
- itsesäätelyn puuttuminen (mukaan lukien tunteet)
- oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen
- epäaitous/epäautenttisuus
- ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi
- heikko moraal
- epärehellisyys
- empatian ja toisten arvostamisen puute.

## Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni aineisto muodostui Talouselämä -lehden vuosikerrasta 2010 (numerot 1-43, puuttuvat numerot 21 ja 30). Talouselämä on Pohjoismaiden suurin ja Suomen ainoa talouden viikkolehti, jonka lukijamäärä on 178.000 henkilöä, joista 150.000 on arvioitu olevan päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä (www.talouselämä.fi). Kyseessä on siis media, jota johtajat eri tahoilla ja tasoilla lukevat. Lopullinen analysoitava aineisto koostui 60 erityyppisestä tekstistä: pääkirjoituksista, henkilöhaastatteluista, teema-artikkeleista, uutisista, mielipidekirjoituksista ja pakinatyyppisistä kolumneista.

Tutkin aineistoa kolmevaiheisen diskurssianalyysin avulla. Analyysi eteni tekstin tasolta tulkintaan ja sen jälkeen kriiti-



KUVIO 1: Tutkimuksen huonon johtamisen käsitteiden kentät

tiseen diskurssianalyysiin samalla tämän-tyyppistä syvenevän analyysiprosessin mallia kehittäen. Analyysiprosessia kuvaa kuvio 2 (Pynnönen 2013).

Tulkitsin aineistosta kaksi diskurssia: hyvän johtajan diskurssi ja huonon johtajan toiseus. Kuvaan ne tarkemmin seuraavaksi.

## Tulokset: tunnistetaan vaan ei tunnusteta

**Dominoiva hyvän johtajan diskurssi:** Analysoiduissa teksteissä hyvän johtajan diskurssi dominoi selkeästi johtamista koskevaa keskustelua. Hyvä johtaja saa yli-inhimillisen erinomaisia piirteitä. Häneen liitetään erittäin positiivisia kuvailusanoja ja ominaisuuksia, joiden todennäköisyys yhden ihmisen ominaisuusiksi lienee häviävän pieni. Vaikka kieli ei heijastakaan todellisuutta eikä kuvaa todellisia ihmisiä, tätä kautta ylläpidetään kiitokuvamaista käsitystä johtajasta ylivertaisen suhteessa muihin ihmisiin.

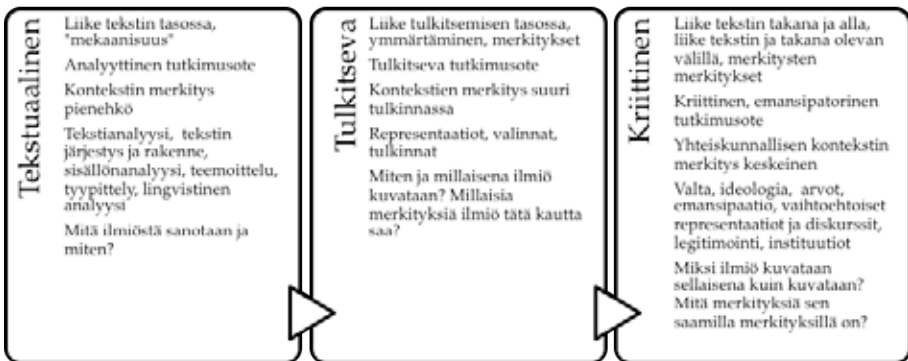
Artikkeleissa kuvataan, että hyvä johtaja on työn sankari ja sen raskaan raataja. Hyvä johtaja on esimerkillinen, uhrautuu eikä säästele itseään. Hyvä johtaja piiryy aineistosta sotilaallisena miehenä, hyvän

taistelijan representaationa. Hän on hyökääjä, joka johtaa joukkojaan edestä. Hän on ykkönen, vallankäyttävä ja tarvittaessa myös aggressiivinen. Teksteissä nostetaan esiin tutut jaetut kulttuuriset johtajakonventiot – sotilas, urheilu ja jääkiekkojoukkue – joiden avulla synnytetään ja vahvistetaan perinteisiä mielikuvia johtajasta. Seuraavat lainaukset havainnollistavat asiaa:

Ja eikö jääkiekon A-valmentajatutkinto olekin johtajalle arvokkaampi pääoma kuin reservinupseerin paperit. Espoon vastavallitulla kaupunginjohtajalla ... on molemmat. (TE 24/2010)

Suurin osa suomalaisista yritysjohtajista on RUK:n käyneitä ja niin on hyvä, totesi taannoin Björn Wahlroos, itsekin RUK:n käynyt. Ensimmäinen osa Nallen väitteestä onkin totta. Reservin upseerit johtavat Suomea. (TE 28/2010)

Hyvä johtaja on poikkeuksellinen suorituksissaan. Suoritukset voivat olla urheilullisia, opintoihin liittyviä, sosiaalisia tai muita suorituksia, joiden avulla konstruoidaan käsitystä ylivertauudesta. Hyvä johtaja selviytyy kaikesta keskimääräistä nopeammin ja paremmin, osaa enemmän kuin muut ja hallitsee itsensä ja suhteen-



KUVIO 2. Diskurssianalyysi prosessina

sa. Hyvä johtaja urheilee, yleensä kilpaa. Hyvä johtaja on kurinalainen eikä pelkää epämuksuusalueita.

Yhtäältä hyvä johtaja saa karismaattisia piirteitä, joissa on jopa jumalallisia viitteitä. Hän osaa puhua ja vakuuttaa. Tarvittaessa hän myötäilee kuulijoitaan ja puhuu heidät pyöryksiin. Toisaalta korostetaan, että johtaja on ihan tavallinen ihminen. Tietyntyylinen vaatimattomuus ja nöyryys nähdään osana tätä. Hyvä johtaja on usein mies. Sukupuoli tuodaan esiin sekä suoraan että piilotetummin osana tekstin ja johtamisen kontekstia. Sukupuolesta kerrotaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

”Ylimpään johtoon edenneet naiset ovat hyvin pitkälle omaksuneet miehisen johtamisen mallit ja kulttuurin...Naiset korostavat yhteistyötä ja tiimejä joka yhteydessä. Loputtoman pehmeä johtaminenkaan ei ole hyväksi, se voi pahimmillaan olla manipulointia.” (TE 11/2010)

”Sanoma on harvoja suomalaisia pörs-siyhtiöitä, joissa naiset ovat kelvanneet johtotehtäviin.” (TE 3/2010)

Hyvä johtaja dominoi johtamiskurs-sia jopa siinä määrin, että huono johtaja ilmiönä marginalisoidaan ja siitä vaietaan usein. Ylläpitämällä hyvän johtajan dis-kurssia luodaan vallitsevaa käsitystä siitä, mikä on totta, tavoiteltavaa, normaalia ja hyväksyttävää. Hyvän johtajan diskurssin dominoivuus ylläpitää ja uusintaa johtami-sen yli-inhimillisiä, sotilaallisia, miessuku-puolelle ominaisia ja monella tavoin saa-vuttamattomissa olevia ihanteita. Ihantei-den olemassaolo ei ole huono asia, koska se voi johtaa niiden tavoittelemiseen. Jos kuitenkin puhutaan vain määrättyllä taval-la, vaarana on sekä hyvän johtajan tulkin-nan kapeus että huonon johtajan margina-lisointi, jopa olemassaolon kieltäminen.

**Huonon johtajan toiseus: piilossa teks-tin alla ja rivien välissä:** Huonon johta-jan ominaisuudet tunnustetaan artikkeleis-sa. Niistä kerrotaan jonkin verran mutta

usein epäselvästi. Huonoja johtajia henki-löinä ei sen sijaan esitetä. Huonojen joh-tajien ominaisuuksia tunnustetaan kuiten-kin käsitteellisesti (esimerkiksi narsismi, epäaitous/epäautenttisuus, omien etujen ajaminen), mutta niitä ei tunnusteta hen-kilökohtaisesti omiksi.

Aineiston perusteella voi myös todeta, että johtajaan, johtamiskontekstiin ja joh-dettaviin liittyvät tekijät ja selitykset ovat toisiinsa kietoutuneita: johtajaa ei nosteta keskeiseksi tekijäksi vaan yhdeksi, olosuh-teiden ja ympäristön ehdoilla toimivaksi elementiksi huonossa johtamisessa. Huo-non johtamisen syiksi esitetään erilaisia johdettaviin ja kontekstiin liittyviä tekijöi-tä sekä johtajan itsensä persoonallisuuteen liittyviä, ikään kuin lieventäviä asianhaa-roja. Useimmiten johtamisen huonouden syy on johtamiskontekstissa ja sen vaati-muksissa: keskeisiä selittäviä tekijöitä ovat aineiston perusteella vaatimukset tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja tulokselli-suudesta. Samalla tavoin myös organisaat-ion koko tai rakenne voidaan kuvata syiksi huonoon johtamiseen. Jos epäonnistutaan, johtajaa ei yleensä henkilöidä vaan puhu-taan vain yrityksen nimellä. Huono johtaja ei siis henkilöidy vaan piiloutuu kontekstitekijöihin. Seuraavassa lainauksessa ha-vainnollistetaan asiaa:

Nyt kun työn ja vapaa-ajan raja on hä-märtynyt, emootiot tuodaan työpaikal-le. Sitten ollaan äärimmäisen herkkiä, kun pomo ei kehunut. Juoruaminen ja panet-teleminen sallitaan. Kuka esimies pystyy hoitamaan sellaisia työyhteisöjä. Ei ku-kaan. (TE 25/2010)

Johtaja on kuitenkin johtamisen keskei-sin toimija. Jokainen johtaja on vastuus-a omasta käyttäytymisestään. Mielestäni johtajaan liittyvien kysymysten esiin nos-taminen ja niiden aito arviointi on ainoa keino estää huonon johtamisen syntymistä ja säilymistä työyhteisöissä. Tunnustami-sen lisäksi tarvitaan tunnustamista.

## Pohdinta

**Keinoja välttää huonoja johtajia ja huonoa johtamista:** Johtamispiirteitä korostava teoria rakentaa johtamisen epäonnistumisen tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi johtajan luonteen, jota on myös vaikea määritellä. Tämän teorian ideana on, että johtajan luonne rajoittaa tai suistaa raiteiltaan hänen uransa. Luonne myös määrittelee sen, miten johtaja johtaa organisaatiota, vaikka tietämyksellä ja taidollakin on merkitystä. Mitä korkeammalle yrityksessä pääsee, sitä keskeisempää on tuntee ja tiedostaa itsensä johtamisen kehittymisen näkökulmasta. (Burke 2006, 91.)

Johtajien valinta on siis paitsi merkittävä myös kauaskantoisia vaikutuksia tuottava asia organisaatioille. Sellaisten johtajien valinta, jotka osoittavat korkeaa integriteettiä ja sen mukaista käyttäytymistä työssään – sen sijaan, että he palvelisivat omia tarkoituksiperiään ja käyttäisivät toisia hyväksi – on olennaisen tärkeä mutta vaikea haaste. Integriteettiä koskevissa mittauksissa voi kuitenkin teeskennellä. Esimerkiksi despoottisen johtamisen syntymistä voidaan ehkäistä käyttämällä sosiaalista vastuuta mittaavia menetelmiä johtajavalinnoissa. Lisäksi on tärkeää sellaisten suoritusmääritysten ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, jotka tukevat nimenomaan eettistä johtamista. (De Hoogh & DenHartog 2008, 308; O’Connor ym. 1995, 550; Andrews 1989, 104.)

Organisaatioiden tavoitteena on tunnistaa etukäteen sellaiset johtajat, joilla on todennäköisesti destruktiivisen käyttäytymisen taipumuksia ja välttää heitä sekä ehkäistä sellaiset ympäristöt, joissa destruktiivinen käyttäytyminen saa suotuisan kasvualustan (Illies & Reiter-Palmon 2008, 268). Eettisen johtamisen ja luottamuksen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat altruismi, hyväntahtoisuus, oikeudenmukaisuus ja kunnioitus (Takala 2010, 62). Eettisen johtamisen edistämisen kannalta

keskeisiä tekijöitä ovat johtajien valinnan lisäksi roolimallien tarjoaminen, koulutus sekä organisaation kulttuuri ja sosiaalistaminen. Rekrytoinnin jälkeen organisaatio voi varmistaa eettisen johtamisen kehittymistä roolimallien avulla. Koulutuksen keinoin voidaan edistää moraalista ajattelua ja tietoisuutta eettisistä näkökohdista sekä edistää kommunikaatiotaitojen kehittymistä. Johtajien ympäröiminen eettisellä ympäristöllä voi olla tehokas tapa rajoittaa destruktiivista käyttäytymistä organisaatioissa silloinkin kun johtajilla on itseen liittyvä arvomaailma. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 267; Brown & Treviño 2006, 609-610; Weaver ym. 2005, 327-328; Treviño ym. 2006, 963-966; Howell & Avolio 1992, 52.)

Moraalista ei organisaatioissa useinkaan puhuta. Yksittäiset johtajat pohtivat moraalin näkökulmaa työssään mutta eivät keskustele siitä toisten johtajien kanssa. Moraalin tuleminen ”ulos kaapista” ja tunnustaminen tärkeäksi johtamisen osaksi olisi huonon johtamisen välttämisen ja hyvän johtamisen kehittämisen kannoilta oleellista. Yhteinen keskustelu luo sosiaalisia käytäntöjä ja normeja, joihin sitoudutaan ja joiden rikkomista vältetään. Avoin keskustelu ja foorumit, joilla keskustelua käydään, tuovat moraalien ja sen huomioimisen osaksi organisaation kulttuuria. Samalla myös tarkentuvat ja muutuvat helpommin käytännöiksi ne yleiset sosiaaliset ja kulttuuriset konventiot, joita toimijoilla moraaliiin liittyen on. (Waters & Bird 1987, 18-20.) Moraalinen kehittyminen perustuu kyvyllä ymmärtää, hyväksyä ja integroida erilaisia näkökulmia, joka on opittavissa oleva taito (Howell & Avolio 1992, 52).

Johtajat tarvitsevat uusissa, moninaistuneissa rooleissaan paljon taitoja. Heidän on osattava tunnistaa, ikään kuin diagnosoida, ryhmien ja yksilöiden tilannetta ja pystyä puuttumaan näiden prosesseihin.

Johtajilla on oltava kompetenssia ratkaista konflikteja tavalla, joka ei ole uhkaava tai puolustautuva. Keskeinen väline rooleista selviytymisessä ovat tehokkaat ja toimivat kommunikointitaidot. Myös käsitystä itsestä ja itsetuntemusta on syytä kehittää: johtajien on oltava tietoisia omasta käyttäytymisestään muutosprosesseissa voidakseen auttaa toisia selviämään niistä. ”Pehmeiden taitojen” kehittäminen voi auttaa johtajia käsittelemään tunteitaan kiusaamiseen sortumista paremmilla tavoilla. Niiden kehittymisen kautta johtaja voi helpommin havaita toisten emotionaaliset tarpeet ja tunteet ja huomioida ne käyttäytymisessään. (Sheehan 1999, 65-66; Van Velsor & Leslie 1995, 70; Clements & Washbush 1999, 175.)

Tulevien johtajien koulutuksessa tulisi huomioida kyky asettua alaisten asemaan: ymmärtää ne oikeat keinot, joilla heidät saa sitoutumaan tavoitteisiin ja nähdä tilanne myös johdettavien kannalta. Eettinen johtaja ei käytä manipulatiivista kommunikaatiota tai väärinkäytä retorisia keinoja. Eettiseen johtamiseen kuuluvat tasapainoiset valta-asetelmat ja altruistiseen motivaatioon perustuva palveleva johtajuus. Johtamiseen liittyvät haasteet tulisi nähdä inhimillisen kasvun ja ennen kaikkea oppimisen mahdollisuuksina. (Takala 2006, 20.)

**Hyvän johtajan minimivaatimukset:** Artikkelissa aiemmin kuvattujen huonon johtajan ydinominaisuuksien vastakohtien kautta on mahdollisuus hahmotella yleisempää hyvän johtajan minimivaatimustasoa. Hyvä johtaja on siis aito, rehellinen ja empaattinen. Hyvän johtajan motiivit ovat altruistisia eikä hän ajattele omia etujaan. Hänellä on terve ja tasapainoinen itsetunto ja positiivinen asenne. Hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa ja kykyjään. Hyvä johtaja pystyy säätelemään tunteitaan ja käyttäytymistään. Hänellä on korkea moraalinen sekä terve suhde asemaansa

johtajana ja vallankäyttäjänä.

Kaikki johtamiskäyttäytymisen muodot saavat legitimitteittensä ja uskottavuutensa johtajan moraalista arvoista ja hänen omasta integriteetistään. Jos johtajan integriteetti on kyseenalainen, kaikki hänen yrityksensä vaikuttaa alaisiin – olivatpa miten jaloja, hyvin suunniteltuja ja artikuloituja hyvänsä – ja siirtää heitä kohti organisaation tavoitteita epäonnistuvat. Ilman eettistä johtajuutta organisaatiot menettävät pitkän aikavälin toimivuuden ja niistä tulee sieluttomia rakenteita. (Kanungo 2001, 258.) Suoraselkäinen ja avoin, miellyttämisyrietyksille neutraali johtaja on hyvä esimerkki alaisilleen: häntä on vaikea manipuloida ja eettisen esimerkkinsä avulla hän saa aikaan eettistä toimintaa myös alaisissaan. (Offermann 2004, 59-60.)

Eettiset johtajat ovat rehellisiä, välittäviä ja periaatteellisia yksilöitä, jotka tekevät tasapuolisia ja tasapainoisia päätöksiä. Eettisellä johtajalla on integriteettiä ja altruistiset motiivit. Eettiset johtajat puhuvat usein alaisilleen eettisyydestä, asettavat selkeät eettiset standardit ja käyttävät palkintoja ja rangaistuksia huolehtiessaan siitä, että standardeja noudatetaan. Eettiseen johtamiseen liittyy selkeä proaktiivinen ote eettisyyden kehittämiseen ja luomiseen suhteessa alaisiin ja työyhteisön kontekstiin. Eettinen johtajuus ei ole vain puhetta: johtajat toimivat itse standardien mukaisesti ja ovat proaktiivisia roolimalleja eettisestä käyttäytymisestä. (Brown & Treviño 2006, 597, 600; van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six 2009, 116.) Hyvä johtaja on siis ennen kaikkea eettinen johtaja.

**Huonon johtamisen tunnustamisen merkitys:** Eettisen johtamisen ja johtajaa kohtaan tunnetun luottamuksen kannalta on tärkeää, että johtaja täyttää ne odotukset, joita alaisilla hänen toimintaansa kohtaan on. Ihmisillä on eettisestä johtamisesta käsitys, eräänlainen prototyyppi, jonka

ominaisuudet täyttäessään johtaja koetaan luotettavaksi. Johtajien on siis tunnettava nämä odotukset ja alalistensa arvomaailma. (van den Akker et al. 2009, 117-118.)

Johtajilla ei ole oikeutta rikkoa moraalisia sääntöjä. Johtajuudessa itsessään tai johtajan asemassa ei ole mitään sellaista ominaisuutta, joka heikentäisi johtajiin kohdistuvia moraalisia vaatimuksia. Itse asiassa juuri johtajuuteen liittyvien piirteiden merkityksen takia johtajilta voidaan odottaa tässä suhteessa enemmän kuin toisilta. (Price 2008, 487.)

Ne johtajat, jotka käyttäytyvät väärin työntekijöitä kohtaan eivätkä pysty luomaan järjestelmiä ja kulttuureita, joissa työntekijät ovat valtaannutettuja toimijoita, eivät ole johtajuuden arvoisia. Kun johtajat toimivat organisatorisina terroristeina, joko ilkeyttäen tai osaamattomuuttaan, heidän alaisinaan toimivat työntekijät kunnioittavat parhaiten omia moraalisia velvoitteitaan vaatimalla johtajat vastuuseen. (Caldwell & Canuto-Carranco 2010, 168.) Kun vaaditaan huonojen johtajien ja huonon johtamisen tunnustamista, vaaditaan samalla vastuullisuutta ja ongelmiin tarttumista. Jos emme tunnusta huonon johtamisen olemassaoloa vaan piilotamme sen ideaalien ja mielikuvien taakse, vaiennamme ilmiön, jolla on merkitys tä työ ja työelämän laadulle.

Puheella rakennetaan sosiaalista todellisuutta ja merkityksellistetään asioita. Diskurssit muokkaavat käsityksiämme puheena olevista asioista ja ilmiöistä. Diskurssien avulla nimetään ja hierarkkisoidaan, nostetaan esiin ja jätetään sivuun ilmiöitä ja ihmisiä. Representaatio on vaikutusvaltaista merkityksenantoa. (Pietikäinen & Mäntylä 2009, 56.) Sillä on siis väliä, millaisia merkityksiä johtamiselle ja johtajalle diskursiivisesti luodaan. Kielenkäytön avulla voidaan tuottaa myös representaatioita, jotka palvelevat niitä käyttävien ryhmien intressejä. Kyse on siten vallankäytöstä.

Valtasuhteet yhteiskunnassa ovat sidoksissa siihen, että jotkut todellisuutta koskevat merkitykset ovat vallitsevassa asemassa toisiin nähden. Nämä merkitykset eli kulttuuriset ideologiat ovat yhteisesti hyväksytyjä käsityksiä, joita pidetään itseltään selvinä. Niiden avulla tuetaan vallitsevia valtasuhteita. Diskursiivisesti muotoutuvilla mielikuvilla on keskeinen rooli näiden itsestään selvyysien syntyemisessä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 219-220.)

Huonon johtamisen ja huonojen johtajien vähentämiseen ei riitä se, että ilmiötä on tieteellisesti tutkittu monista eri näkökulmista. Mielestäni ei riitä myöskään se, että tiedämme periaatteessa keinoja välttää huonoa johtamiskäyttäytymistä tai että tunnistamme käsitteellisesti sen osatekijöitä. Huonosta johtajasta vaikeneminen ja ilmiön marginalisointi on vallankäyttöä, jolla käsitystä johtamisesta rakennetaan, ylläpidetään ja uusinnetaan. Pahimmillaan tämä voi edesauttaa huonon johtamisen jatkumista työelämässä. Hyvästä johtajasta ja hyvästä johtamisesta ei saa muodostua itsestäänselvyyttä, jolla virheet ja kehittämisen kohteet piilotetaan. Huonoa ei saa tehdä hyväksi puhumalla. Huono johtaja pitää ottaa puheeksi ja paljastaa.

## Tutkimuksen rajoitteet

Aineiston valintaa tässä tutkimuksessa voidaan kritisoida. Talouselämä-lehden käyttäminen aineistona väistämättä rajaa analysoitavia diskursseja. Aineisto voi jättää pois sellaisia huonoa johtajaa ja huonoa johtamista koskevia asioita, jotka voisivat olla merkityksellisiä. Aineistona käytetty julkinen mediateksti on lisäksi journalistisen etiikan, tapojen ja normistojen rajoittama. Tämän rajoituksen takia selkeimmät huonoa johtajaa ja hänen toimintaansa koskevat havainnot eivät ehkä pääse esiin kovin hyvin. Toisaalta on perusteltua käyttää aineistona sellaista tekstiä, jota voi olettaa suuren osan johtajista Suomessa jossain

vaiheessa uraansa ja jossain määrin lukevan: lehdessä käytävän keskustelun vaikutavuusalue on johtamisen ja sen kehittämisen kannalta suuri.

## Johtopäätös

Tämän tutkimuksen johtopäätös on, että huono johtaminen ja huono johtaja ominaisuuksineen tunnustetaan talousalan mediassa, *Talouselämä*-lehdessä tässä tapauksessa, mutta huonoa johtajaa ei aidosti tunnusteta. Huono johtaja on toissijainen ja vaiettu ilmiö, hyvän johtajan vertailukohta ja korostaja. Lehden keskustelua dominoi Hyvä johtaja.

## Lähteet

- Andrews, K. (1989). Ethics in practice. *Harvard Business Review*, September-October, 99-104.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), ss. 755-779.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), ss. 126-140.
- Breit, E. (2010). On the (re)construction of corruption in the media: a critical discursive approach. *Journal of Business Ethics*, 92, ss. 619-635.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, ss. 595-616.
- Burke, R. (2006). Why leaders fail: exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), ss. 91-100.
- Caldwell, C. & Canuto-Carranco, M. (2010). "Organizational terrorism" and moral choices – exercising voice when the leader is the problem. *Journal of Business Ethics* 97, ss. 159-171.
- Ciulla, J. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), ss. 323-335.
- Clements, C. & Washbush, J. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), ss. 170-175.
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics* 19, ss. 44-55.
- deHoogh, A. & den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 297-311.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (½), ss. 16-27.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, ss. 207-216.
- Harvey, M., Buckley, M., Heames, J., Zinko, R., Brouer, R. & Ferris, G. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, ss. 117-129.
- Howell, J. & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), ss. 43-54.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: the role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82, ss. 251-272.
- Kanungo, R. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), ss. 257-265.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. (1994). Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. Vi-

- olence and Victims, 9(4), ss. 341-357.
- Kellerman, B. (2004). Leadership. *Warts and all. Harvard Business Review*, 82(1), ss. 40-45.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. 1986. Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), ss. 266-279.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: an historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6(4), ss. 529-555.
- Offermann, L. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 82(1), ss. 54-60.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *The Leadership Quarterly*, 18, ss. 176-194.
- Parviainen, J. (2008). Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*, 27(3), ss. 3-14.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). Kurssi kohti diskurssia. *Tallinna: Vastapaino*.
- Price, T. (2008). Kant's advice for leaders: "No, you aren't special". *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 478-487.
- Pynnönen, A. (2012). Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista. *Pro gradu -tutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. *Working Paper –sarja N:o 379/2013*, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Jyväskylän oliopisto.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: a qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), ss. 102-128.
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20 (½), ss. 57-69.
- Siltaja, M. & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. *Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (ss. 206-231). Helsinki: Johtamistaidonopisto.
- Takala, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 20(4), ss. 19-21.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, ss. 59-63.
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), ss. 261-289.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), ss. 178-190.
- Treviño, L., Weaver, G. & Reynolds, S. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management*, 32, ss. 951-990.
- van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), ss. 102-122.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. (1995). Why executives derail: perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*, 9(4), ss. 62-72.
- Vega, G. & Comer, D. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, ss. 101-109.
- Waters, J. & Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture.



Journal of Business Ethics, 6, ss. 15-22.

Weaver, G., Treviño, L. & Agle, B.

(2005). "Somebody I look up to": ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), ss. 313-330.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), ss. 70-85.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), ss. 369-373.

[www.talouselama.fi](http://www.talouselama.fi) , luettu 1.3.2012

• FM, KTM Anu Pynnönen on Jyväskylän kauppakorkeakoulun jatko-opiskelija pääaineenaan johtaminen. Hän toimii Etelä-Savon ammattiopistossa aikuiskoulutusjohtajana. Artikkelin perustana oleva pro gradu -tutkielma sai EBEN Suomi ry:n parhaan yritysetiikkaan liittyvänä opinnäytetyön palkinnon 2012–2013. Sähköposti: [anu.pynnonen@esedu.fi](mailto:anu.pynnonen@esedu.fi)

## ■ Artikkelit

# Kun kakku kasvaa – Yritysten vastuu perus- ja ihmisoikeuksista julkisissa hankinnoissa



SIINA RASKULLA

## ■ Tiivistelmä

Tarkastelen tässä artikkelissa yritysten yhteiskuntavastuukysymyksiä julkisissa hankinnoissa ja tuotannossa perus- ja ihmisoikeusnäkökulmasta. Vaikka julkisia hankintoja kilpailutetaan kasvavassa määrin, korostui eurokriisin aikaan julkisten hankintojen taloudellisuuden rinnalla niiden vaikutus kansalaisten luottamukseen, eettisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin sekä talouskasvuun ja kestävään kehitykseen. Hintaa ei enää kerro julkisten varojen optimaalisesta käytöstä. Tämä näkökulma korostuu myös Euroopan unionin uudessa hankintadirektiiviehdotuksessa ja Suomen hankintalakiuudistuksessa. Tavoitteeni on tarkastella yhteiskuntavastuun muutostrendejä sekä pohtia sitä, millaisiin perus- ja ihmisoikeusvastuukysymyksiin yritykset jatkossa joutuvat varautumaan julkisoikeudellisessa toimintaympäristössä. Tarkastelun tuloksena nousee esille 1) lainkuullisuuden vaatimuksen kasvu, 2) perus- ja ihmisoikeussääntelyn velvoittavuuden lisääntyminen sekä 3) poliittisista perusoikeuksista, erityisesti kuntien itsehallintoperiaatteesta sekä julkisuusperiaatteesta aiheutuvat vaatimukset.

**Asiasanat:** julkiset hankinnat, yritysten yhteiskunnallinen vastuu, perus- ja ihmisoikeudet

## Johdanto

**J**ulkisilla hankinnoilla on suuri merkitys Euroopan unionin talouden yleisen suorituskyvyn kannalta. Viranomaisten tavara-, palvelu-, ja rakennusmenot ovat noin 18 prosenttia Euroopan unionin (EU) bruttokansantuotteesta. Julkisia hankintoja myös kilpailutetaan kasvavissa määrin, jolloin yritysten osuus kakusta kasvaa. Osittain tähän vaikuttaa Euroopan unionin perinteiset sisämarkkinoihin liittyvät tavoitteet ja julkiselle taloudelle asetetut rajoitteet. Uutena asiana vaikuttaa talouskriisi, jonka seurauksena sekä julkisten hankintojen taloudellisuuden vaatimus että yritystoiminnan sosiaaliset vaikutukset yhteiskunnassa ovat korostuneet. Myös Euroopan komission ehdotuksessa uudeksi hankintadirektiiviksi (Euroopan komissio 2011e) viitataan nimenomaan muuttuneeseen poliittiseen, yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen tilanteeseen. Esille on noussut näkemys siitä, että julkisia hankintoja tulisi voida hyödyntää laajemmin yhteiskunnallisten tavoitteiden, kuten ympäristönsuojelun, työllisyyden sekä sosiaalisen osallisuuden tukemiseen ja edistämiseen.

Tarkastelen tässä artikkelissa hankintakäytännöissä tapahtuneiden muutostrendien sekä EU:n uuden hankintadirektiivin (2004/18/EY) vaikutuksia yrityksiin kohdistettaviin vaatimuksiin. Tarkastelu on jaettu kolmeen osaan: Ensin käyn yleisellä tasolla läpi julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä ja periaatteita EU:ssa ja Suomessa sekä esittelen uuden hankintadirektiivin niihin tuomat muutokset. Tämän jälkeen tarkastelen hankintoja niihin sisältyvän yhteiskunnallisten ja sosiaalisten vastuukysymysten ja vastuullistamisen näkökulmasta, jossa korostuu julkisen vallan yritystoiminnalle kohdistamat odotukset ja vaatimukset. Hankintoihin sisältyvä poliittisiin perusoikeuksiin viittaava ulottuvuus on myös vahvistunut erityisesti

kunnan asukkaiden itsehallintoperiaatteen sekä julkisuusperiaatteen näkökulmasta. Lopuksi pohdin vielä lyhyesti, miten yritykset voivat tulevaisuudessa vastata julkisen vallan taholta tulevaan sosiaaliseen vastuullistamiseen ja mitä epävarmuustekijöitä tähän liittyy.

## Uusi hankintadirektiivi ja hankintalaki

Julkiset hankinnat kuuluvat sisämarkkinoiden ydinalueeseen ja EU:n yksinomaisen toimivallan piiriin. EU sääntelee ja valvoo sisämarkkinoiden toteutumista ja sitä, että julkisia hankintoja kilpailutetaan sen sääntöjen ja periaatteiden mukaisesti. Kilpailuttamisen edellytykset ja käytännön prosessin sanelee pitkälti EU, valtion ja kuntien toimeenpannessa sääntelyä omissa hankinnoissaan.

Nykyiset julkisia hankintoja koskevat direktiivit (2004/17/EY ja 2004/18/EY) on Suomessa pantu täytäntöön 1.6.2007 voimaantulleilla laeilla, kuten lailla julkisista hankinnoista (348/2007).

Hankintadirektiivissä määritellään aluksi keskeisiä julkisia hankintoja koskevia käsitteitä, kuten se, että julkisia hankintoja koskevilla sopimuksilla tarkoitetaan rahallista vastiketta vastaan tehtyjä kirjallisia sopimuksia, jotka on tehty yhden tai useamman taloudellisen toimijan ja yhden tai useamman hankintaviranomaisen välillä ja joiden tarkoituksena on direktiivissä tarkoitettu rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen. Direktiivien päätavoitteena oli alun perin taata avoimet ja syrjimättömät menettelyt julkisia hankintoja tehtäessä ja siten varmistaa, että talouden toimijat hyötyvät sisämarkkinoilla täysimääräisesti perusvapauksistaan. Hankintadirektiivi edellyttääkin, että julkisia hankintoja koskevien sopimusten osalta valtion, paikallisten yhteisöjen ja muiden julkisoikeudellisten laitosten on noudatettava perus-

tamissopimuksen periaatteita, erityisesti tavaroiden vapaan liikkuvuuden, sijoittautumisvapauden ja palvelujen tarjoamisen vapauden periaatteita, sekä sellaisia perustavia periaatteita, kuten yhdenvertaisen kohtelun, syrjimättömyyden ja vastavuoroisen tunnustamisen periaatteet sekä suhteellisuus- ja avoimuusperiaate. Julkisia hankintoja koskevassa sääntelyssä painotetaan sitä, että tarjoajan kelpoisuusvaatimusten tai vertailuperusteiden laatimisessa otetaan huomioon hankinnan laatu, kohde ja arvo. Nämä hankintakriteerit täyttävän edullisimman tarjouksen tulee avoimessa tarjouskilpailussa voittaa. Tällöin puhutaan alhaisimman hinnan tai kokonaistaloudellisesti edullisimmasta tarjouksesta (Raitio 2013: 715). Mikäli julkinen hankkija ei direktiivin määrittämistä hankinnoissaan noudata EU:n periaatteita ja säädöksiä, hankintoihin liittyvän yksityiselle maksetun korvauksen nähdään olevan sellaista valtion antamaa tukea, joka on EU:ssa kiellettyä (SEUT 107-109 art).

Lissabonin sopimuksen ja poliittisen unionin vahvistumisen myötä talousyhteisön sääntelyyn on mahdollista yhdistää entistä enemmän kansainvälistä ihmisoikeusajattelua (Raitio 2013: 745). Hankintadirektiivien puitteissa hankintakriteerejä määrittellessä onkin jo nykyisin voitu ottaa huomioon joitakin ympäristö- ja työllisyysnäkökohtia. Esimerkiksi Espoon kaupunginhallitus linjasi vuoden 2010 lopussa julkisille hankinnoilleen sosiaalisia tavoitteita, joista ensisijaisena oli naisten, maahanmuuttajien ja vammaisten työllistymisen edistäminen, työkeskustoiminnan tukeminen ja eettisesti korkeatasoisten yritysten toiminnan huomiointi yhteistyösuhteissa.

Taluskriisin seurauksena julkisiin hankintoihin on EU:ssa alettu suhtautua kuitenkin aivan uudella vakavuudella. Euroopan komission (2010) taluskriisistä selviämiseksi muotoillussa Älykkään, kestävän ja

osallistavan kasvun Eurooppa 2020 -strategiassa tuodaan esille kolme toisiinsa liittyvää ja toisiaan vahvistavaa painopistealuetta unionin kehityksessä: 1) osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen, 2) vähähiilisen, resurssija tehokkaasti käyttävän ja kilpailukykyisen talouden edistäminen, sekä 3) sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävään korkean työllisyyden talouden edistäminen.

Vähän myöhemmin laaditun EU:n Yritysten yhteiskunnallinen vastuu -strategian (Euroopan komissio 2011a) mukaan taluskriisin aikaan esille nousseisiin luottamukseen liittyviin haasteisiin pyritään EU:ssa vastaamaan muun muassa kasvatamalla yritysten osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämiseen. Työllisyydestä, sosiaaliasioista ja osallisuudesta vastaava komission jäsen László Andor on huomauttanut, että sosiaalisesti vastuullisen yritystoiminnan lähtökohtana on sen oivaltaminen, että kriisi ei koske pelkästään taloutta ja rahoitusta vaan se on myös eettinen ongelma: ”Yritykset eivät aina liputa solidaarisuuden, kestävyuden, osallisuuden ja eheyden puolesta, mikä on mielestäni yksi syy talusongelmiimme.” (Euroopan komissio 2011b.)

Panostamalla yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseen nyt Euroopan komissio pyrkii luomaan suotuisat olosuhteet kestäväälle kasvulle, vastuulliselle yritystoiminnalle ja vakaalle työllisyyskehitykselle keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä (Euroopan komissio 2011a: 4, ks. myös Euroopan komissio 2011c). Komission mukaan yritysten vastuullinen käyttäytyminen on erityisen tärkeää silloin, kun yksityisen sektorin toimijat huolehtivat julkis palveluista (Euroopan komissio 2011a: 4). Hankintadirektiivin uudistamisella pyritäänkin mahdollistamaan julkisten hankintojen strateginen käyttö uusiin haasteisiin vastaamiseksi ja yhteisten yhteiskunnallisten tavoitteiden tukemiseksi. Näitä tavoittei-

ta ovat erityisesti ympäristönsuojelu, resurssi- ja energiatehokkuuden lisääminen, ilmastomuutoksen torjunta, innovointi, työllisyyden ja sosiaalisen osallisuuden edistäminen sekä parhaiden mahdollisten edellytysten varmistaminen korkealuokkaisten sosiaalipalvelujen tarjoamiselle.

Miten Suomessa on vastattu hankintadirektiiviä koskevaan uudistukseen? Suomessa on jo käynnissä hankintalain uudistus, joka on uuden hankintadirektiiviehdotuksen mukainen niin sisältönsä, tavoitteidensa kuin perusteluidensa osalta. Vuoden 2012 hallitusohjelman mukaan hankintalaki uudistetaan niin, että työllisyys- ja terveystaloudelliset, sosiaaliset ja muut laatutekijät sekä innovaatio- ja ympäristöpoliittiset näkökohdat otetaan paremmin huomioon julkisissa hankinnoissa. Suomi ei kuitenkaan ainoastaan tyydy noudattamaan hankintadirektiivin valmistelussa tehtyjä ratkaisuja vaan valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteena on nostaa suomalaiset yritykset ja hallinto edelläkävijöiksi yhteiskuntavastuuasioissa (Valtioneuvosto 2012: 4).

Yritykset liitetään siis entistä enemmän yhteiskunnallisiin päämääriin, jotka eivät suoraan liity yritystoimintaan ja erityisesti julkisissa hankinnoissa on korostumassa niiden poliittisen instrumentaalisuuden luonne yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisessä sekä kansalaisten sosiaalisten perusoikeuksien turvaamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tämän trendin mahdollisia vaikutuksia julkisessa toimintaympäristössä toimiville yrityksille.

## Lainkuuliaisuuden vaatimuksen kasvu

Kansalliset hankintaviranomaiset voivat jo nykyisenkin hankintadirektiivin puitteissa oman hankintavaltansa mukaan huomioida yrityksen työ-, ympäristö- ja verolainsäädännön noudattamista yhtenä hankin-

takriteerinä. Esimerkiksi Valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy on asettanut tarjouspyyntöihinsä vaatimuksen, että toimittajan tulee tarjousta tehdessään huomioida verotukseen, ympäristönsuojeluun ja työoloja koskeviin säännöksiin liittyvät velvoitteet tarjousta laatiessaan.

Uuden hankintadirektiivin mukaan hankintaviranomaiselle määrätellään kuitenkin nimenomainen valta sulkea talouden toimijoita menettelyn ulkopuolelle, jos viranomaisella toteaa niiden rikkoneen unionin lainsäädäntöä, sosiaali-, työ- tai ympäristöoikeudellisia velvoitteita tai kansainvälisen työoikeuden säädöksiä. Uuden hankintadirektiivin myötä hankintaviranomaisella on myös nimenomainen velvollisuus hylätä tarjoukset, joiden ne toteavat olevan hinnaltaan epätavallisen alhaisia siksi, että unionin sosiaali-, työ tai ympäristölainsäädäntöä on rikottu. Yrityksillä on siis painava velvoite huomioida toiminnassaan lainsäädännön noudattaminen jo ennen hankintasopimuksen tekemistä, mikäli aikoo osallistua potentiaalisena sopimusosapuolena kilpailutukseen.

Kysymys ei kuitenkaan ole vain lainsäädännön noudattamisesta, vaan siihen liittyy perus- ja ihmisoikeusluottuvuus, jota ei aina edes tiedosteta. Myös valtioneuvoston yhteiskuntavastuuta koskevassa periaatepäätöksessään tunnustettiin, että monet ihmisoikeuksiin liittyvät teemat ovat esillä suomalaisessa keskustelussa, mutta niitä ei aina tunnusteta juuri ihmisoikeustee- moiksi.

Suomi on liittynyt noin 40 kansainväliseen sopimukseen, joita oikeuskirjallisuudessa luonnehditaan ihmisoikeussopimuksiksi. Pääosin kyseiset sopimukset ovat Yhdistyneissä kansakunnissa (YK), Euroopan neuvostossa ja Kansainvälisessä työjärjestössä (ILO) laadittuja yleissopimuksia. Erityisesti työntekijöiden oikeuksia sääntelevät kansainväliset ja Eurooppalaiset sopimukset asettavat periaatteita ja

usein minimimääräyksiä siitä, miten kansallisen viranomaisen tulee toimia lajeja sääätessään ja toimeenpannessaan.

Erityisen tärkeä EU:n oikeutta ja sisämarkkinoita ajatellen on unionin perusoikeuskirja (2000/C 364/01), joka sitoo niin EU:ta kuin sen jäsenmaita kaikissa niiden Euroopan unionin oikeutta koskeissa asioissa, myös hankintadirektiiviä säädettäessä ja toimeenpantaessa. Euroopan unionin perusoikeuskirjassa säädetään muun muassa orjuuden ja pakkotyön kiellosta (5 art.); kokoontumis- ja yhdistymisvapaudesta (12 art.), joihin sisältyy myös oikeus perustaa ammattiyhdistys ja liittyä niihin etujensa puolustamiseksi, syrjintäkiellosta (myös työhönottotilanteessa) (21 art.); miesten ja naisten välisen tasa-arvon periaatteesta, jonka mukaan miesten ja naisten välinen tasa-arvo on varmistettava kaikilla aloilla työlämässä ja palkkaus mukaan lukien (23 art.); työntekijöiden oikeudesta saada tietoa ja tulla kuuluksi yrityksessä (27 art.); neuvotteluoikeudesta ja oikeudesta yhteiskunnallisiin toimiin, mukaan lukien lakko (28 art.); suojasta perusteettoman irtisanomisen yhteydessä (30 art.); oikeudesta oikeudenmukaisiin ja kohtuullisiin työoloihin ja -ehtoihin (31 art.) sekä lapsityövoiman käytön kiellosta ja nuorten suojelusta työssä (32 art.). Vastaavia säädöksiä löytyy tietenkin myös esimerkiksi ILO:n ja YK:n sopimuksista, sekä Suomen perustuslaista.

Yritystoiminnan eettisyyden varmistaminen ei jää kuitenkaan perus- ja ihmisoikeuksia konkretisoivan EU- ja kansallisen lainsäädännön noudattamisen tasolle. Seuraavaksi käsitelläänkin kysymystä perus- ja ihmisoikeuksien suorasta sovellettavuudesta julkisen ja yksityisen välisissä sopimussuhteissa, kuten julkisiin hankintoihin liittyvissä hankintasopimuksissa.

## **Perus- ja ihmisoikeussäätelyn velvoittavuuden lisääntyminen**

Perus- ja ihmisoikeuksien velvoittama jul-

kinen valta ei toiminnallaan voi rikkoa niitä vastaan, eikä ulkoistaminen, yhtiöittäminen tai edes yksityistäminen lähtökohtaisesti muuta tätä vastuuta. Kun työntekijöiden oikeuksien kohdalla kysymys on lainsäädännöstä, joka koskee kaikkia yrityksiä riippumatta niiden suhteesta julkiseen hallintoon, erityisesti julkista palveluntuotantoa ulkoistettaessa on hankintayksilön ja palveluntuottajan huomioitava niiden erityinen merkitys perusoikeuksien toteutumisen kannalta. Kun yritys voi lähtökohtaisesti valita asiakkaansa, julkisella sektorilla palveluntuottaja on velvollinen perusoikeuksien ja syrjimättömyysperiaatteen perusteella tarjoamaan palveluitaan kaikille yhdenvertaisesti. Palveluntuottaja ei myöskään voi hinnoitella palveluitaan tai määritellä niiden sisältöä haluamallaan tavalla, vaan hankintasopimusta tehdessä ja palveluita tuotettaessa huomioidaan perustuslaissa (731/1999) taattu oikeus riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin (15 §). Perusoikeudet tulevat tavallaan sopimus-oikeudellisesti palveluntuottajaa suoraan sitoviksi sen lisäksi, että sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajaa sitoo lainsäädännän sille asettamat vaatimukset.

Jos palveluihin liittyy julkisen vallan käyttöä, kysymys perusoikeuksista korostuu entisestään: Tästä esimerkkinä on postin digitointikokeilu, jossa Itella Oyj:n käynnistämässä vapaaehtoisessa sopimus-pohjaisessa kokeilussa haja-asutusalueen kirjeposti lähetettiin asiakkaille skannattuna sähköpostitse. Perustuslain (731/1999) 10 § 2 momentissa kuitenkin säädetään, että kirjeen, puhelun tai muun luottamuksellisen viestin salaisuus on loukkaamaton. Apulaisoikeusasiamies totesi kokeilun merkittävän kirjasalaisuuteen puuttumista, muttei nähnyt sen olevan suorastaan lainvastaista, koska siihen oli hankittu asiakkaiden suostumus. Kuitenkin myös arkaluontoisia tietoja sisältäneet terveyden- ja sosiaalihuollon kirjeet sekä verkkopankki-

en tunnunkukija sisältäneet kirjeet olisivat voineet kuulua avaamisen ja digitoinnin piiriin. On epävarmaa, olivatko kokeiluun osallistuneet henkilöt aidosti mieltäneet, mitä avaamista koskeva suostumus tarkoittaa (Pölonen 2012: 1166).

Velvollisuudet eivät rajoitu perus- ja ihmisoikeussäädösten noudattamiseen, vaan julkisen vallan tulee aktiivisesti edistää perusoikeuksien toteutumista. Tähän liittyy myös niin sanotun positiivinen erityiskohtelu heikoimpien, kuten vanhusten tai vammaisten, aseman parantamiseksi ja tosiasiallisen tasa-arvon edistämiseksi. Esimerkiksi Senaatti-kiinteistöillä on esteettömyysstrategia, jossa määritellään toiminnassa huomioitavat esteettömyystavoitteet. Suunnittelupalveluja koskevissa Senaatti-kiinteistön hankinnoissa huomioon otettavia esteettömyystavoitteita ovat muun muassa ulkotilojen kulkureitien toteuttaminen esteettöminä ja helposti havaittavina sekä hissien mahdollisimman esteetön käyttö, mihin liittyy esimerkiksi kerrokseen saapumisesta kertova äänimerkki ja tapauskohtaisesti myös puheopastus.

Julkisen vallan aktiivinen toimintavollisuus liitetään erityisesti taloudellisiin, sosiaalisiin ja sivistyksellisiin oikeuksiin, jotka ovat erittäin keskeisiä muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluita järjestettäessä. Perusoikeusuudistuksesta alkaen perusoikeuksien merkitys on Suomessa saanut kasvavassa määrin painoarvoa, mikä on heijastunut esimerkiksi pitolaan oikeuksiin sekä sosiaalihuollon asiakkaiden asemaan ja oikeuksiin, joita on korostettu lainsäädännössä 2000-luvulta alkaen. Samaa aikaan sosiaali- ja terveyspalveluja kilpailuttaminen on lisääntynyt Suomessa jatkuvasti, mikä on nostanut esille käytännön kysymyksiä toimijan vastuun toteuttamisesta.

Pölonen (2012) on huomionut, että esimerkiksi keikkalääkäreihin ei ole käy-

tännössä suhtauduttu samoin kuin virkavastuulla toimiviin lääkäreihin. Virkasuhteinen lääkäri toimii kuitenkin virkavastuulla kaikissa virkaansa liittyvissä toimissa eli hänellä on virkavastuu myös hoidollisista toimistaan. Keikkalääkäriin virkavastuu ei sitä vastoin automaattisesti ulotu, vaan yksityiseen palveluntuottajaan työsopimussuhteesa olevan lääkärin virkavastuu riippuu kulloisenkin tehtävän tosiasiallisesta luonteesta. Keikkalääkärin päätyö eli hoidolliset toimenpiteet siis jäävät julkisen vallan käytön ja virkavastuun ulkopuolelle. Lääkärin työssä on kuitenkin useita osa-alueita, joiden on Suomessa katsottu merkitsevän julkisen vallan käyttöä. Merkittävistä julkisen vallan käytöstä Pölonen (2012) mainitsee esimerkkinä psykiatriseen sairaalahoitoon määräämisen, eristämisen tartuntatautilain perusteella sekä lääkärin hallinnollisuonteisen päätöksenteon, kuten julkisuuslain mukaiset päätökset tieto- ja asiakirjapyyntöihin. Tällaisissa tilanteissa kansalaiset ovat tosiasiasa erilaisessa oikeudellisessa asemassa riippuen siitä, hoitaako heitä keikkalääkäri vai virkasuhteinen lääkäri (Pölonen 2012: 1157).

Kansallisten perusoikeuksien lisäksi myös kansainväliset perus- ja ihmisoikeussäädökset asettavat yksityisille yrityksille velvoitteita, mikä heijastuu myös julkisissa hankinnoissa. Poliittisen unionin vahvistumisen myötä voimistuneen kansalais-kestämisen ajattelun johdosta yksilöiden perus- ja ihmisoikeuksille on annettu entistä suurempi painoarvo (Raitio 2013: 359). Alun perin esimerkiksi syrjimättömyysperiaatteella pyrittiin unionissa turvaamaan se, ettei toisesta jäsenvaltiosta peräisin olevia tavaroita palveluita, työvoimaa tai pääomaa syrjitä suhteessa kotimaisiin.

Vaikka perus- ja ihmisoikeuksien on ensisijaisesti nähty luovan velvoitteita vain julkiselle vallalle, EU on tunnustanut myös niiden horisontaalisen vaikutuksen.

EU:n tuomioistuimen käsittelemissä tapauksissa on nähty, ettei perussopimusten artikloiden horisontaaliselle välittömälle vaikutukselle ole esteitä mikäli soveltamisessa on kyse vähintään kahdesta EU-oikeuden normista, joista toinen on perusoikeuskirjasta. Esimerkkejä edellä mainitun syrjimättömyysperiaatteen velvoittavuudesta myös yksityisten välisissä suhteissa ovat miesten ja naisten samapalkkaisuutta ja syhdenvertaista kohtelua työelämässä koskenut tapaus (43/75 Defrenne (1976) ECR 455), kansalaisuuden perustuvan syrjinnän kieltoa koskeva tapaus (C-281/98 Angonese (2000) ECR I-4131) ja ikäsyrjintää koskeva tapaus (C-144/04 Mangold (2005) ECR I-9981).

Myös EU:n ulkopuolella kansainväliset instituutiot asettavat yrityksille veloitteita. Kuten valtioneuvosto on yhteiskuntavastuuta koskevassa periaatepäätöksessään vuonna 2012 tuonut esille, globalisaatio tuo lisää painoa yhteiskuntavastuun merkitykseen. Suomalaisyritysten ja muiden toimijoiden arkeen syntyy näin uusia yhteiskuntavastuun kansainvälisiä pelisääntöjä, joiden tavoitteena on mahdollistaa tasapuolisemmat kilpailuolosuhteet ja rakentaa globaalia oikeudenmukaisuutta. Esimerkiksi kesäkuussa 2011 julkaistiin YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat niin sanotut Ruggie-periaatteet, joita Suomikin on tahollaan sitoutunut edistämään. Nämä periaatteet on sisällytetty myös uusimpiin OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille. Näin ollen OECD:n kansallisten yhteyselinten käsiteltäväksi ja arvioitavaksi voidaan saattaa kysymys toimintaohjeissa määriteltyjen ihmisoikeusperiaatteiden noudattamisesta.

Ihmisoikeuksiin liittyvä kehitys näkyy myös hankintakriteereissä, sillä globalisaatio tuo mukanaan pitkien toimitusketjujen myötä työelämän perusoikeuksiin, ihmisoikeuksiin sekä ympäristöön liitty-

viä riskejä. Yhtenä huolenaiheena on ollut hankittavat tuotteet, jotka valmistetaan tai joiden osat valmistetaan riskimaissa eli heikon hallinnon kehittyvissä talouksissa. Kuten valtioneuvoston yhteiskuntavastuusta koskevassa periaatepäätöksessä (2012) todetaan, sosiaalisesti vastuullisissa hankinnoissa tavoitteena on asettaa hankinnan yhteydessä vaatimuksia, jotka saavat toimittajat varmistamaan, että sopimuskauden aikana toimitettavien tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia. Tämä tarkoittaa, että toimittajan on noudatettava kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia kuten Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimuksia, YK:n lapsen oikeuksien sopimusta, vähimmäispalkkoja ja työaikoja koskevaa tuotantomaaan lainsäädäntöä sekä yleisiä ympäristö-, terveys- ja turvallisuusvaatimuksia (Valtioneuvosto 2012: 18). Hankintaviranomaiset voivat vaatia, että rakennustöillä, tavarantoimituksilla ja palveluilla on sertifikaatti niiden ympäristö-, sosiaalisista tai muista ominaisuuksista ja että sertifikaatit perustuvat tieteelliseen tietoon, ovat avoimia ja läpinäkyviä sekä kaikkien osapuolten hyödynnettävissä.

Esimerkiksi Alko on asettanut hankintojensa sopimusehtoihin eettisyyttä koskevan osuuden. Tämän osuuden mukaan Alko, joka on kansainvälisen Business Social Compliance Initiative -järjestön (BSCI) jäsen, edellyttää yhteistyökumppaneidensa noudattavan eettisen kaupankäynnin toimintamalleja koko sopimuskauden ajan. Eettisen kaupankäynnin periaatteita ovat muun muassa lapsityövoimankäytön kieltä, pakkotyön tai kurinpitotoimien kieltä, ympäristön kunnioittamisen vaatimus, lahjonnan ja korruptiion vastaiset menettelytavat, sitoutuminen noudattamaan sekä Suomen lakia että kansainvälisiä säädöksiä ja määräyksiä toiminnassaan sekä vastuu alihankkijoiden toi-



minnasta. Valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n tarjouspyynnöissä taas esiin-tyy reilun kaupan tuotteisiin liittyviä ehto-ja, joiden mukaan toimittajan tulee mak-saa tuottajille hinta, joka kattaa kestävän kehityksen tuotannon kustannukset, kun-ten lakien mukaisen ja elämiseen riittävän palkkatason sekä turvalliset työolot. Hansel Oy:n tarjouspyynnön mukaan tarjoa-ja voi todentaa sopimusehtojen noudatta-misen esimerkiksi esittämällä kyseessä ole-valle tuotteelle myönnetyn reilua kauppaa koskevan merkin.

Kansalaisjärjestö Finnwatchin (2013) selvityksen mukaan harvat kunnat kuiten-kaan asettavat tarjouspyynnöissään sosiaa-lisen vastuullisuuden kriteereitä. Halvin hinta ratkaisee yhä valtaosan hankinnoista. Uusi hankintadirektiivi pyrkii kuitenkin tarjoamaan edeltäjäänsä paremmat edel-liittisten tavoitteiden edistämiseksi, mille yhteiskunnallinen tilanne on luonut tila-usta. Esimerkiksi työttömyyden kasvu on saanut toimijat arvioimaan uudelleen jul-kisen hankintojen merkitystä paikallises-sa talous- ja työllisyyspolitiikassa. Poliit-tisesti tapahtuva harkinta ja sen mahdol-lisuudet korostuvatkin erityisesti kuntien päätöksenteossa, mikä tuotiin esille myös vuoden 2012 hallitusohjelmassa hankin-talain uudistusta käsittelevän osion yhtey-dessä. Hankinnoilla asetettavien kriteerien harkinnan mahdollisuudet, ja niiden kasvu tukee kunnallisen itsehallinnon peria-aatetta ja kuntalaisten päätäntävaltaa. Tä-män kunnallisen itsehallinnon periaarten lisäksi myös toinen poliittinen perusoike-us nousee esille hankintadirektiiviudis-tuksessa. Uusi hankintadirektiivi ja eräät muut EU-säädökset nimittäin lisäävät jul-kisiin hankintakilpailuihin osallistuvien ja hankinnoista vastaavien yritystoiminnan avoimuuden ja julkisuuden vaatimuksia.

## Kunnallinen itsehallinto ja yritystoiminnan julkisuus

Taluskriisin näkyessä paikallisessa talo-udessa muun muassa työttömyysluvuis-sa, kunnilla on suuremmat intressit ot-taa huomioon se, miten julkiset hankin-nat vaikuttavat paikallisiin elinkeinoihin, alueelliseen työllistymiseen ja yleiseen il-mapiiriin. Tämä voi realisoitua hankinta-kriteereissä esimerkiksi vaatimuksina pit-käikaistyöttömien, vajaakuntoisten tai vammaisten työllistämismahdollisuuksi-en huomioonottamisen. Espoon kaupunki on palveluhankinnassaan asettanut eräisiin tarjouspyynnön sopimusehtoja koskeviin kohtiin vaatimuksen, että toimittaja sitou-tuu tarjoamaan kokopäiväisen työpaikan vähintään puoleksi vuodeksi tietylle mää-rälle henkilöitä, jotka ovat olleet yhtäjak-soisesti työttöminä vähintään kuusi kuu-kautta ennen työsuhteen alkua.

Uusi hankintadirektiivi sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen säilyminen sen sovelta-misalueen ulkopuolella tukevat kansallista suvereniteettia. Lisäksi hankintadirektiiv-in kansallinen toimeenpano, mihin sisäl-tyy kansallisten kilpailuttamista vaativien hankintojen rahamääräisten kynnysarvo-jen nostaminen sekä hankintoihin liitty-vän kansallisten neuvontapalveluiden va-kinaistaminen vahvistaa kuntien itsehal-lintoa ja tosiasiallisia edellytyksiä myös käyttää harkintavaltaansa lakisääteisiä teh-täviään, kuten terveys- ja sosiaalipalveluita järjestäessään.

Toinen, ja hieman erikoisempi näkö-kulma poliittisten perusoikeuksien ja poliittisen harkinnan toteuttamiseen julki-sissa hankinnoissa liittyy julkisuusperiaat-teeseen. Julkishallinnossa on lähtökohtana asiakirjojen julkisuus ja saatavuus. Tämä julkisuusvaatimus liittyy kansalais- ja poliittisten oikeuksien toteutumiseen demo-kraattisessa yhteiskunnassa. Viranomais-ten toiminnan julkisuutta koskevan lain (621/1999) 3 §:n mukaan laissa säädetty-

jen tiedonsaantioikeuksien ja viranomaisen velvollisuuksien tarkoituksena on antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä, muodostaa vapaasti mielipiteensä, vaikuttaa julkisen vallan käyttöön sekä valvoa oikeuksiaan ja etujaan. Uudessa hankintadirektiivissä on painotettu läpinäkyvyyttä ja avoimuutta niin kilpailutusprosessissa kuin yrityksissä yleensä. Se tarjoaa hankintaviranomaiselle mahdollisuuden vaatia lisää tietoa yritysten toiminnasta. Kun sosiaaliseen tai ympäristövastuuseen liittyvät sertifikaatit ovat yksi hankintakriteeri, tulee yritysten tuottaa ja antaa viranomaiselle tietoa siitä, että sertifikaatti tai sen kriteerit täyttyvät. Vain näiden asiakirjojen kautta voidaan käydä todellinen punninta siitä noudattaako yritys yritystoiminnan vastuullisuuteen liittyviä hankintakriteerejä. Joitain toimialoja, esimerkiksi metsä- ja kaivosteollisuutta, koskee lisäksi nimenomainen raportointivelvollisuus, johon liittyviä säädöksiä uudistetaan niin ikään EU:n hankintadirektiivin uudistuksen yhteydessä.

Edellä mainittujen julkisen vallan käsitteiden epäselvyyden lisäksi myös julkisuuslain salaisuuspykälien laaja tulkinnanvaraisuus ja yritystoimintaa koskevien tietojen arvioiminen herkästi salaisiksi, jos niillä epäillään olevan kilpailuasemaa heikentävä vaikutus, vaikuttavat siihen, ettei julkisen keskustelu ja avoimuus välttämättä toteudu niin laajasti kuin julkilausutuita tavoitteista voisi ymmärtää (ks. Pölonen 2012: 1155). Myöskään uuden hankintadirektiivin ja hankintalakiuudistuksen kokonaisvaikutukset julkisuuteen eivät ole itsestään selviä. Esimerkiksi samaan aikaan kun tavoitteena on lisätä avoimuutta hankintaprosessissa, pyritään hankintadirektiivissä purkamaan siihen liittyvää byrokratiaa muun muassa vaatimalla alkuperäisten dokumenttien toimittamista ainoastaan tarjouskilpailun voittaneelta yritykseltä sekä

nostamalla kansalliset kynnysarvot kilpailutukselle EU:n tasolle, jolloin hankintalain soveltamisala supistuu.

Toisaalta hankintadirektiivi ja kansallisten kynnysarvojen aiottu nostaminen hankintalakiuudistuksen yhteydessä kasvattaa määrällisesti kuntien suorahankintamahdollisuuksia ja sitä kautta voidaan nähdä vahvistavan kunnallista itsehallintoa. Samaan aikaan kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen yhtenä keskeisenä tavoitteena on kansalaisten perustuslaillinen yhdenvertainen oikeus sosiaali- ja terveystalouteen koko maassa (PeVL 37/2006 vp), minkä takamiseksi kuntien omaa harkintavaltaa palvelujen järjestämisessä ollaan rakenneuudistuksen yhteydessä supistamassa. Tässä suhteen erityisesti perusoikeuksien toteutumisen kannalta merkittävän sosiaalialan kohdalla voi olla vaikeaa ennakoita sitä, miten julkinen sektori tulee palveluita jatkossa järjestämään, mikä on haaste myös sektorilla toimiville yrityksille.

## Vastuullistamisen haasteet ja hyödyt

Euroopan komissio teki vuonna 2011 laajan kyselyn liittyen julkisia hankintoja koskevan direktiivin uudistamiseen ja modernisointiin. Tämä konsultaatio avattiin 27.1.2011 komission vihreän paperin julkaisun yhteydessä. Vastauksia saatiin yhteensä 623 kappaletta. Niitä tuli laajasti monilta eri sidosryhmiltä, mukaan lukien jäsenvaltioiden viranomaiset ja päättäjät, paikalliset ja alueelliset hankintaviranomaiset, urakoitsijat, ammatti- ja elinkeinoyhdistykset, kansalaisjärjestöt ja yksittäiset kansalaiset. Eri ryhmillä oli toisistaan hyvin poikkeavia näkemyksiä siitä, millainen painoarvo hankintadirektiivin eri tavoitteille tulisi asettaa. Kun kysyttiin julkisten hankintojen käyttämisestä yleisten yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseksi Eurooppa 2020 -strategian mu-

kaisesti, erityisesti yritystahot osoittautuivat vastentahtoisiksi sitä ajatusta kohtaan, että julkisia hankintoja käytettäisiin muiden politiikkatavoitteiden toteuttamiseen. Yrityksiä edustavissa vastauksissa vastustettiin suurinta osaa niistä toimenpiteistä, joilla edistettäisiin ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullisia hankintoja. Muut ryhmät, erityisesti kansalaisjärjestöt taas kannattivat voimakkaasti julkisten hankintojen strategioiden käyttöä ja kannustivat julkisten hankintojen periaatteiden radikaaleja muutoksia. Yrityksiä edustavien tahojen voimakkaasta vastustuksesta huolimatta EU:ssa päädyttiin ajamaan voimakkaita uudistuksia julkisten hankintojen peruseriaatteisiin ja sallimaan niiden käyttö muiden politiikkatavoitteiden saavuttamiseksi.

Taluskriisin, uuden hankintadirektiivin, hankintalakiuudistuksen, kansallisen perusoikeuskehityksen sekä lisääntyvän ulkoistamisen johdosta yksityisiltä palveluntuottajilta vaaditaan siis entistä suurempaa vastuullisuutta perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisesta, niin ympäristö- ja sosiaali-oikeuksien kuin poliittisten oikeuksienkin kohdalla. Mielipiteet tästä kehityssuunnasta vaihtelevat riippuen huomattavasti siitä, keneltä kysytään. Vastuullistaminen tulee vaatimaan yrityksiltä resursseja samalla kun toimenpiteiden sitovuus ja mahdollisista laiminlyönneistä aiheutuvat kustannukset kasvavat. Elinkaarikustannusten selvittäminen, sertifikaattien hankkiminen sekä vero-, työ- ja ympäristölainsäädännön tarkemmasta noudattamisesta tai sen rikkomisesta johtuvat seuraukset lisäävät kustannuksia ainakin lyhyellä aikavälillä.

Miten yritykset voivat varautua vastuun kasvamiseen? Ensinnäkin hankintalainsäädännön täytäntöönpano tulee viemään oman aikansa. Tämän jälkeen vie todennäköisesti lisää aikaa ennen kuin hankintaviranomaiset oppivat käyttämään hankintakriteerejä ja tällöinkin he saattavat

hyödyntää yritysten tarjoamaa konsultointia sopivien kriteerien määrittelemisessä. Toiseksi joidenkin yritysten kohdalla hankintaprosessiin osallistumista on pyritty nimenomaan helpottamaan. Eri-tyshuomiota uuden hankintadirektiivin yhteydessä on kiinnitetty pien- ja keski-suurille yrityksille sekä yhteiskunnallisille yrityksille tuotaviin lisähyötyihin. Esimerkiksi Euroopan komissio (2011d) antoi vuonna 2011 Euroopan parlamentille, neuvostolle, talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle tiedonannon liittyen sosiaalisen yrittäjyyden aloitteeseen. Aloitteen tarkoituksena on suotuisan toimintaympäristön luominen sosiaalisen talouden ja innovoinnin keskiöön kuuluville sosiaalisille yrityksille. Komission tiedonannon mukaan sosiaaliset yritykset vastaavat vielä tyydyttämättömiin tarpeisiin sosiaalisella innovoinnilla ja antavat siten panoksensa älykkääseen kasvuun. Ne otavat huomioon työnsä ympäristövaikutukset, noudattavat pitkän aikavälin visiota ja luovat kestäväää kasvua. Ne panostava inhimillisiin näkökohtiin ja sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja muodostavat siten osallistavan kasvun ytimen. Sosiaaliset yritykset pyrkivät siten edistämään sosiaalisia ja taloudellisia muutoksia, jotka auttavat saavuttamaan Eurooppa 2020 -strategian tavoitteet. Euroopan komissio pyrkii tukemaan sosiaalisia yrityksiä parantamalla niiden rahoitusmahdollisuuksia ja näkyvyyttä (Euroopan komissio 2011a).

Uuteen hankintalakiin sopeutumista vaikeuttaa kuitenkin siihen liittyvä epävarmuus. Kaikki uusien hankintakäytäntöjen ja hankintalakiuudistuksen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Samalla kun hankinnoissa voidaan painottaa sosiaalisia ja ympäristöseikkoja tai paikallistaloutta, hankintojen on oltava myös entisten periaatteiden mukaan avoimia, syrjimättömiä ja tasapuolisia. Kun säädökset ovat abstrakteja ja jättävät paljon tulkinnanvaraa,

on kansallisen markkinaoikeuden ja erityisesti EU:n tuomioistuimen ratkaisulla on huomattava merkitys siinä, miten poliittiset tavoitteet ja sosiaaliset näkökohdat otetaan huomioon julkisissa hankinnoissa. Erityisesti EU:n tuomioistuimen ratkaisukäytäntö, josta kaikki viime kädessä riippuu, on villi kortti, jonka vaikutuksia on vaikea arvata. Yleensä EU:n tuomioistuin on punninnut tapauksia unionille perinteisten taloudellisten vapausperiaatteiden kuin sosiaalisten näkökulmien eduksi. Oikeudenkäynnit ja niihin liittyvät riskit ovat osaltaan todennäköisesti vaikuttaneet siihen, että kunnat ovat olleet – ja tulevat varmasti jatkossakin olemaan – varovaisia sosiaalisten hankintakriteerien käyttämisessä.

Myös suomalainen oikeuskulttuuri asettaa omat haasteensa yritysten yhteiskunnallisen vastuun kehittymisen ennakoimiselle. Tämä näkyy esimerkiksi yksityisestä pysäköinninvalvonnasta pitkään jatkuneessa köydenvedossa. Perustuslakivaliokunta (PeVL 57/2010 vp) ja apulaisoikeusasiamies (AOA Jääskeläisen päätös 3.3.2009, dnro 3082/2/07) lähestyivät asiaa julkisen vallan käytön näkökulmasta, kun taas korkein oikeus sopimusoikeudellisesta näkökulmasta (KKO:2010:23). Valtiosäännösämme on kansainvälisesti vertaillen poikkeuksellisen vahva pa-lomuuri julkisten toimintojen yksityistämistä vastaan niin valtio- kuin kuntasektorilla. (Pölonen 2012: 1154). Ulkoistettaessa julkisia tehtäviä julkisten hankintojen kautta tämä palomuri toimii puskurina niin perusoikeuksien turvan heikentymistä kuin yksityisen valtiosääntöoikeudellisen vastuun ennalta-arvaamatonta realisoitumista vastaan.

Kysymys yhteiskuntavastuusta ei kuitenkaan ole kysymys ainoastaan lainsäädännön noudattamisesta ja hankintasopimusten kautta syntyneiden sitoumusten täyttämisestä vaan yleisestä yhteiskunnallisen vastuullisuuden vaatimustason nou-

susta. Niin lainsäätäjät kuin kansalaiset, kuluttajat ja sijoittavat ovat entistä kiinnostuneempia yritysten vastuullisuudesta. Yhteiskunnallinen vastuullisuus voi tulevaisuuden yritystoiminnassa tuottaa lisäarvoa markkinoilla, kasvattaa sijoittajien mielenkiintoa, kartuttaa kuluttajien luottamusta sekä lisäksi, hyvällä onnella, saada etulyöntiaseman julkisista hankinnoista kilpaillessaan. Yritysten yhteiskunnallisen vastuullistamisen trendi kuitenkin jatkuu julkisiin hankintoihin liittyvän kehityskulun yksityiskohdista riippumatta.

## Lähteet

- Euroopan komissio (2010). Eurooppa 2020. Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia. KOM(2010) 2010 lopullinen. Viitattu 20.8.2014 [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_FI\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_FI_ACT_part1_v1.pdf).
- Euroopan komissio (2011a). Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014. KOM(2011) 681 lopullinen. Viitattu 20.8.2014 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FI:PDF>
- Euroopan komissio (2011b). Vastuullisempi yritystoiminta voi edistää kasvua Euroopassa. IP/11/1238. Viitattu 20.8.2014 [europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1238\\_fi.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1238_fi.pdf).
- Euroopan komissio (2011c). Vihreä kirja EU:n julkisten hankintojen politiikan uudistamisesta. Kohti tehokkaampia eurooppalaisia hankintamarkkinoita. KOM(2011) lopullinen. Viitattu 20.8.2014 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0015:FIN:FI:PDF>.
- Euroopan komissio (2011d). Sosiaalisen yrittäjyyden tavoite. Suotuisan toimintaympäristön luominen sosiaalisen talouden ja innovoinnin keskiöön kuuluville sosiaalisille yrityksille.

- KOM(2011) 682 lopullinen. Viitattu 20.8.2014 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:FI:PDF>.
- Euroopan komissio (2011e). Ehdotus Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviksi julkisista hankinnoista. KOM(2011) 896 lopullinen. Viitattu 16.10.2014 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0896:FIN:FI:PDF>.
- Euroopan komissio (2012). Rakennemuutos ja muutosten ennakointi: mitä viimeaikaisista kokemuksista on opittu? KOM(2012) 7 lopullinen. Viitattu 20.8.2014 [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/com/2012/0007/COM\\_COM%282012%290007\\_FI.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2012/0007/COM_COM%282012%290007_FI.pdf).
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi julkisia rakennusurakoita sekä julkisia tavara- ja palveluhankintoja koskevien sopimusten tekemennettelyjen yhteensovittamisesta. 2004/18/EY. Viitattu 20.8.2014 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0018&from=fi>.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankintamenettelyjen yhteensovittamisesta. 2004/17/EY. Viitattu 20.8.2014 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0017&from=fi>.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU, annettu 26 päivänä helmikuuta 2014, julkisista hankinnoista ja direktiivin 2005/18/EY kumoamisesta. Viitattu 16.10.2014 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2014:094:FULL&from=FI>.
- Euroopan unionin perusoikeuskirja. 2000/C 364/01. Viitattu 20.8.2014 [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fi.pdf).
- Finnwatch (2013). Alkuperä tuntematon. Sosiaalinen kestävyys kuntien julkisissa hankinnoissa, 4/2013.
- Laki julkisista hankinnoista. 348/2007. Viitattu 20.8.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. 621/1999. Viitattu 20.8.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>.
- Ojansivu, M. (2014). Vipua hankintoihin. Kuntalehti 1/2014, ss. 6-12.
- Pölonen, P. (2012). Sopimuksellisuus julkishallinnon järjestämisessä. Lakimies 7-8, ss. 1149-1167.
- Raitio, J. (2013). Eurooppaoikeus ja sisämarkkinat. Helsinki, Talentum.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2001). Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisäätöiset palvelut, esitteitä, 2001:7.
- Suomen perustuslaki. 731/1999. Viitattu 20.8.2014 [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search\[type\]=pika&search\[pika\]=perustuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search[type]=pika&search[pika]=perustuslaki).
- Valtioneuvosto (2012). Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta 22.11.2012. Viitattu 20.8.2014 <http://www.tem.fi/files/35049/vn>

• HM Siina Raskulla on tohtoriopiskelija Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa.  
Sähköposti: siina.raskulla@uta.fi

## ■ Artikkelit

# Naisjohtajiin kohdistuvia stereotypioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt



EMILIA KANGAS & ANNA-MAIJA LÄMSÄ

## ■ Tiivistelmä

Naisilla on Suomessa miehiä korkeampi koulutustaso. Siitä huolimatta naisten on yhä edelleen miehiä vaikeampi edetä johtotehtäviin. Yhdeksi keskeiseksi syyksi tähän tasa-arvon ongelmaan on havaittu sukupuolistereotypiat ja niiden negatiiviset vaikutukset naisten uramahdollisuuksiin. Tässä artikkelissa tarkastelemme organisatorisia käytäntöjä, jotka ylläpitävät naisiin kohdistuvia sukupuolistereotypioita. Analysoimme, mitä tutkimuksessa on aikaisemmin selvitetty aiheesta. Aineistona oli 105 tieteellistä artikkelia. Niistä ryhmiteltiin kolmenlaisia naisille epäedullisia, jopa syrjiviä organisatorisia käytäntöjä. Käytännöt olivat rakenteellisia, symbolisia ja toiminnallisia. Naisjohtajiin kohdistuvien ja naisjohtajia rajoittavien erilaisten stereotyyppisten organisatoristen käytäntöjen tekeminen näkyväksi auttaa ottamaan ne puheeksi työelämässä.

**Asiasanat:** johtaja, nainen, organisatoriset käytännöt, sukupuoli, stereotypia, ura

*Tätä tutkimusta on tukenut Euroopan sosiaalirahaston NaisUrat-projekti. Kiitämme tuesta.*

## Johdanto

**T**yöpaikkojen houkuttelevuus liittyy paljolti siihen, miten organisaatiossa mahdollistetaan kaikille oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä mielekäs työura. Kyseessä on paitsi taloudellinen ja imagoon liittyvä myös tasa-arvoisen työelämän toteutumisen haaste. Maailman talousfoorumien vuoden 2014 selvityksen (The Global Gender Gap 2014) mukaan suomalaisen työelämän keskeinen tasa-arvon ongelma on, että naisten on miehiä vaikeampi edetä johtamisuralla. Urakehityksen esteet liittyvät usein työelämän sukupuolistuneisiin käytäntöihin. Erityisesti sukupuolistereotyyppien on havaittu vaikuttavan naisten uramahdollisuuksiin johtamisessa (Oakley 2000; Heilman 2001).

Sukupuolistereotyyppioilla on voimakas vaikutus käyttäytymiseen (Aries 1986). Ne määrittävät sitä, miten naisten oletetaan käyttäytyvän johtajina ja mitä pidetään heille sopivana käyttäytymisenä. Tällöin nainen, joka ei toimi perinteisten naisiin kohdistuvien odotusten mukaisesti, voi joutua kielteiseen asemaan organisaatiossa. Stereotyyppit vaikuttavat johtamisosaamisen arviointiin ja luovat kielteisiä ennakoasenteita. Naisten johtamisosaamista voidaan arvioida negatiivisemmin stereotyyppisten olettamusten vuoksi. Stereotyyppioilla on valta muokata käyttäytymistä itseään toteuttavana ennustuksena: ihmiset alkavat käyttäytyä stereotyyppisten odotusten mukaan. Johtuen stereotyyppioista johtajana toimivaa naista voidaan kohdella kielteisesti. Stereotyyppit eivät läheskään aina luo kohdallista kuvaa todellisuudesta, koska niillä on taipumus yksinkertaistaa ajattelua.

Tutkimuksemme kohteena ovat organisaatoriset käytännöt, jotka ylläpitävät naisiin kohdistuvia sukupuolistereotyyppioita organisaatioissa. Naisjohtajiin kohdistuvien ja naisjohtajia rajoittavien erilaisten

stereotyyppisten organisatoristen käytäntöjen tekeminen näkyväksi auttaa ottamaan ne puheeksi työelämässä. Tällöin työpaikoilla avautuu mahdollisuus näiden käytäntöjen purkamiseen ja uudelleen muokkaamiseen. Artikkelissa analysoimme mitä tutkimuksessa on aikaisemmin selvitetty aiheesta. Hyödynnämme Ackerin (1990) luomaa jaottelua sukupuolistuneista organisatorisista käytännöistä. Analyysin kohteena ovat rakenteelliset, symboliset ja toiminnalliset käytännöt. Vastaamme seuraavaan tutkimuskysymykseen: Millaisten organisatoristen käytäntöjen on havaittu ylläpitävän johtamisurilla toimiviin naisiin kohdistuvia sukupuolistereotyyppioita?

## Stereotyyppien käsite ja sukupuolistavat käytännöt

Stereotyyppiä eli yleistyksellä tarkoitetaan henkilöiden käsittämistä samoja piirteitä omaaviksi (Nolen-Hoeksema ym. 2009). Stereotyyppiä koetaan usein kielteisenä, koska sen kautta muodostuu liian yhtäläinen kuva kaikista määrättyyn ryhmään kuuluvista henkilöistä. Yleistäminen ja luokittelu ovat kuitenkin ihmiselle välttämättömiä. Niiden avulla ihminen järjestää maailmaa ja kokee hallitsevansa ympäristöään (Vilkko-Riihelä 1999). Ongelmallista stereotyyppien käytössä ei ole luokittelu vaan liiallinen yleistäminen. Tällöin kaikkien määrättyyn ryhmään, kuten naisjohtajiin, kuuluvien henkilöiden uskotaan olevan samanlaisia.

Luutuneet ennakoasenteet ja vääristymät ovatkin hinta, joka maksetaan stereotyyppien tuomasta tehokkuudesta informaation prosessointiin. Kun stereotyyppiä on kerran hyväksytty, suuri osa uudesta informaatiosta tulkitaan stereotyyppiä tukeväksi, vaikka informaatio sisältäisi stereotyyppiä kyseenalaistavan näkemyksen. Stereotyyppit pysyvät usein myös näkymättöminä: otamme uskomuksemme maailmasta ”tosiasioina”. Meidän on vaikea

huomata sitä, että stereotyyppit vaikuttavat tulkintoihimme ja käyttäytymiseemme.

Sukupuolistereotyyppit ovat uskomuksia ja mielikuvia niistä piirteistä, joiden ajatellaan kuuluvan miehille ja naisille (Galana-ki ym. 2009). Se, että perinteiset sukupuolistereotyyppit ovat edelleen suhteellisen vallitsevia, näkyy muun muassa siten, että työmarkkinat ovat Suomessa jakaantuneet naisten ja miesten töihin. Naiset toimivat palvelualoilla ja miehet teollisuudessa ja rakennusalalla. Miehet ovat naisia useammin johtajina, ja naisten on vaikeampi edetä organisaatiohierarkiassa. Mitä korkeammasta asemasta on kyse, sitä suurempi on miesten osuus. (Lehto 2009; The Global Gender Gap Report 2014).

Stereotyyppinen mielikuva johtajasta on valkoihoinen ja keski-ikäinen mies, joka vaikuttaa organisaatiohierarkian huipulla (Tienari ym. 2010; Klenke 2011; Katila & Eriksson 2013). Tällaiseen mieheen liitetään sellaisia piirteitä kuin rationaalinen päätöksenteko, itsenäisyys, kilpailullisuus, aktiivisuus, kunnianhimo ja hallinnan kyky. Ne ovat myös tehokkaaseen ja menestyvään johtajaan liitettyjä määreitä. Stereotyyppinen nainen on kiltti, hoivava, tunteellinen, sosiaalisesti taitava, lämmin ja välittävä. Naisiin kohdistuvan sukupuolistereotyyppian ja menestyvän johtajan stereotyyppian välillä on kuilu, joka toimii kielteisenä tekijänä naisten mahdollisuuksille johtamisurilla (Heilman 2001; Carli & Eagly 2011).

Stereotyyppioita tuotetaan työpaikoilla monilla tasoilla. Kyseessä on pikemminkin huonosti tiedostettu kuin tavoiteltu ja tiedostettu ilmiö. Stereotyyppioita ylläpitävät naiset ja miehet. Niitä uusinnetaan ja joskus mahdollisesti muutetaan organisatorisissa käytännöissä, kuten rekrytoinneissa ja suoritusarvioinneissa. Stereotyyppit näytettyvät organisaatioissa eri tasoilla (Acker 1990). Keskeisiä tasoja, joita analysoimme tässä tutkimuksessa, ovat rakenteellinen,

symbolinen ja toiminnallinen taso.

Rakenteellisella tasolla tarkoitetaan organisaatiossa ylläpidettyjä ja vakiintuneita käytäntöjä, jotka ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti muotoutuneita. Ne ovat muodostuneet pysyviksi ja niin itsestään selviksi organisaation jäsenille, että ne mielletään rakenteellisiksi. Rakenteellisiksi muodostuneet käytännöt usein vahvistavat stereotyyppistä jakoa miesten ja naisten välillä niin, että miehet ovat dominanssissa ja naiset avustavassa asemassa. Tämä taso sisältää sellaisia asioita kuin organisaatiossa annetut mahdollisuudet naisille ja miehille, sisäiset työvoimamarkkinat, valta- ja hallintarakenteet sekä sukupuolijakaumat tehtävissä yleisesti ja hierarkkisesti.

Symbolinen taso viittaa merkkeihin, jotka rakentavat ilmiöille, asioille ja ihmisille määrättyjä merkityksiä, imagoja ja mielikuvia. Yleensä symbolien ymmärtämään tarkoitavan jotain muuta kuin niiden esittämää merkkiä. Esimerkiksi menestyvästä naisjohtajasta on käytetty nimitystä mehiläiskuningatar (Mavin 2008). Sillä tarkoitetaan naisen huonoa käytöstä muita naisia kohtaan. Huonona käytöksenä pidetään sitä, että menestynyt nainen ei auta muita naisia vaan ajaa vain omaa etuaan. Symbolit, joiden kautta johtamista esitetään, tavanomaisesti ylläpitävät johtamisen miehistä mielikuva. Symbolijärjestelmä ja sen seuraaminen omalta osaltaan myös varmistaa yksilölle turvallisuuden tunteen kuulumisesta johonkin ryhmään, kuten johtajiin. Esimerkiksi huippujohtoa esittämissä kuvissa naisjohtajat usein häivyttävät feminiinisyyttä pukeutumalla sukupuolineutraalisti tai jonkin verran miehisesti. Naisjohtajan miehinen habitus on sallitumpi kuin miesjohtajan feminiininen. Jos johtajana toimiva nainen pukeutuu perinteisesti miehen asuksi tulkittuun mustaan jakkuun, valkoiseen paitaan ja mustiin housuihin, siinä ei ajatella olevan mitään ihmeellistä. Sitä vastoin jos miesjohtaja



pukeutuu hameeseen, sitä pidetään outona ja epäilyttävänä. Organisaation mainosmateriaalit ja muu julkinen viestintä, kuten rekrytointiviestintä, saattavat tuottaa symbolisesti vanhakantaisia mutta turvalliselta tuntuvia stereotyyppioita sukupuolista.

Toiminnallinen taso viittaa käytäntöihin, joita noudattamalla organisaation jäsenet konkreettisesti hyödyntävät sukupuolistereotyyppioita. Tietyt toimintakäytännöt ovat erityisen kriittisiä naisten johtamisurien kannalta. Niitä ovat erityisesti tavat, joita sovelletaan rekrytoinnissa, kehitys- ja arviointikeskusteluissa, palkitsemisessa, johdon ja henkilöstön kehittämisessä, urajohtamisessa sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa (Burke & Mattis 2005; Lämsä 2011).

## Tutkimusmenetelmä

Tätä tutkimusta varten tuotimme tutkimusartikkeleista koostuvan aineiston systemaattisella tietohaulla tieteellisistä tietokannoista. Artikkelihaut tehtiin kahden eri tietokannan kautta, jotka olivat Business Source Elite ja JSTOR. Business Source Elite oli päähakutietokantamme, koska se on keskeinen taloustieteiden verkkolehtien tietokanta. JSTOR puolestaan on aikakauslehtien arkistotietokanta, joka sisältää yli 500 kokotekstilehteä humanististen tieteiden ja yhteiskunta- ja taloustieteiden sekä biologian alueilta. Päätimme ottaa JSTOR:in toiseksi varmistavaksi tietokannaksi sen laaja-alaisuuden vuoksi. Se tuo tutkimukseemme laajemmän yhteiskuntatieteellisen näkemyksen muun muassa psykologian alan lehtien kautta, jotka eivät sisälly Business Source Elite tietokantaan.

Tietokantojen haut rajattiin tieteellisiin vertaisarvioituihin julkaisuihin, niin sanottuun peer-reviewed aineistoon. Emme asettaneet aikarajausta aineistohauille, koska halusimme saada esille mahdollisimman laajan määrän julkaisuja eri aikoina.

Käytimme hauissa ensin sanojen yhdistelmää: stereotypes JA career JA management. Tämän jälkeen asetimme hakusanat: stereotypes AND career AND management. Kokonaisuudessaan aineistoksi muodostui 105 tutkimusartikkelia. Ensimmäinen tässä tutkimuksessa käytetty artikkeli on julkaistu vuonna 1976 ja viimeisin vuonna 2013. 1970–80-lukujen taiteessa aiheesta julkaistiin melko runsaasti (14 kpl). Tätä seurasi tasaisempi jakso tutkimusten määrässä 2000-luvun puoliväliin asti. Jaksojen 2003 ja 2013 aikana on julkaistu 46,6 prosenttia (49 kpl) kaikista tutkituista artikkeleista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajarvi 2003).

## Tulokset

**Rakenteellinen taso:** Useiden analysoitujen tutkimusten mukaan työelämää hallitsevat sellaiset sosiaaliset suhteet, joiden tarkoituksena on säilyttää vallitsevat organisatoriset sukupuolistereotyyppiä ylläpitävät rakenteet. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat vahvasti todennäköisyyteen, onko naisilla korkea motivaatio uralle, voivatko he osoittaa pätevyytensä, nähdäänkö heidät potentiaalisina ylennettävinä ja arvioidaanko heidät tehokkaiksi johtajan roolissa. Seuraavassa on esitetty tiivistetysti analyysin tulokset rakenteellisesta tasosta.

- Perinteiset stereotyyppiset valtasuhteet hallitsevat organisaatioita: mies on dominanssissa suhteessa naiseen. Valtarakennetta kyseenalaistetaan harvoin ainaakaan julkisesti.

- Naisten uraongelmat eivät liity niinkään naisten yksilöllisiin piirteisiin vaan ovat pikemmin tulosta organisaatioiden rakenteiden ohjauvuudesta. Johtamiskeskusteluissa kuitenkin korostetaan monesti naisstereotyyppiä naisjohtajan yksilöllisenä piirteenä, kun puhutaan naisten uraongelmista. Tällöin naamioidaan naisten kohtaamat rakenteelliset esteet yksilöstä joh-

tuviksi.

- Sukupuolistereotyyppioihin sosiaalistuminen vaikuttaa merkittävästi naisten integroitumiseen organisaatioiden eliittiin. Eliittiin pyrkijöiden tulee sopia vallassa olevien joukkoon. Johtajana toimiva nainen alkaa helposti toimia miehisesti vahvistan perinteisiä sukupuolistereotyyppioita.

- Rakenteellisen tason ongelmaksi mainitaan rekrytointi- ja urasysteemit, jotka on usein rakennettu perinteisen miehisen stereotyyppian mukaan.

- Organisaatiot tukevat perinteistä perhemallia, joka myötäilee stereotyyppiä miehestä päälättäjänä. Tällöin onnistuminen johtamisessa ei näyttäyty houkuttelevana mahdollisuutena naiselle. Vain naisten ajatellaan tarvitsevan tukea työn ja perheen suhteen yhteensovittamiseen.

- Maskuliinisen organisaatiokulttuurin vuoksi johtajina toimivat ja johtajiksi haluavat naiset eivät ainoastaan joudu suorittamaan erityisen hyvin, vaan heidän täytyy käyttää ylimääräistä energiaa sopeutuakseen olemassa olevaan miehiseen organisaatiokulttuuriin.

- Naisten toissijaistaminen, ”othering”, on yksi keino perinteisten valtarakenteiden ylläpitämiseen: nainen nähdään poikkeavana tehokkaasta johtajasta, miehestä.

- Naisten asema organisaatioiden verkostoissa on huono, ja heillä on vähemmän mahdollisuuksia päästä jäseneksi valitseviin valtarakenteisiin ainokaisasemansa takia. Ainokaisen asema on näkyvä, joten naisen epäonnistuminen on myös näkyvä.

**Symbolinen taso:** Johtamisen maskuliinisuus esitettiin useimmissa aineiston artikkeleissa keskeisemmäksi sukupuolistereotyyppioita ylläpitäväksi tekijäksi, jota uusintetaan monin eri symbolein työpaikoilla. Miehiiä ja määrättyä maskuliinisuutta pidetään usein itsestään selvyytenä. Sitä esi-

tetään ja toistetaan helposti sellaisissa symboleissa kuin johtamista esittävässä kuvissa, esitteissä ja niin edelleen. Seuraavassa esitetään tiivistetysti analyysin tulokset symbolisesta tasosta.

- Maskuliiniseen organisaatiotodellisuuteen kuuluu keskeisesti maskuliininen johtajan imago. Johtamisen maskuliinisuus on keskeisin sukupuolistereotyyppioita ylläpitävä käytäntö organisaatioissa.

- Sekä mies- että naisjohtajat liittyvät menestyvän johtajan piirteet ennemmin miehisyteen kun naiseuteen. Joidenkin tutkimusten mukaan naisten käsitykset johtajuudesta ovat muutoksessa, naiset näkevät menestyvällä keskijohtajalla niin maskuliinisia kuin feminiinisiä puolia.

- Scheinin lanseeraama ajatus “think manager – think male” on vielä voimissaan organisaatioissa. Tutkimusten mukaan johtajapositiot ovat edelleen maskuliinisesti latautuneita.

- Maskuliininen johtamisimago organisaatioissa luo naisille psykologisen esteen, joka voi ilmetä myös ulkoisina muutoksina. Keski- tai ylemmässä johdossa toimivat naiset ovat usein poistaneet itsestään feminiinisyttä lyhyillä hiuksilla ja pukeutumalla maskuliinisesti.

- Tyypilliset miehiset piirteet, kuten kilpailullisuus, statuskeskeisyys ja riskinotto-kyky, nähdään menestystekijöinä organisaatioissa riippumatta yksilön sukupuolesta, jolloin maskuliinisuus huolimatta sukupuolesta liitetään johtajuuteen.

- Nainen merkityksellistyy hoivaajaksi, joten johtajana toimivan naisen rooliksi organisaatioissa voi muodostua hoivaajan rooli. Hoivaan liitetyt tehtävät tulevat organisaatioissa usein naisjohtajien hoidettaviksi.

**Toiminnallinen taso:** Aineistossa kuvattiin useita toiminnallisia käytäntöjä, joita organisaation jäsenet konkreettisesti käyttävät tuottaessaan sukupuolistereotyyppioita.

Monien tutkimusten mukaan organisatioiden rekrytointi-, ylentämis- ja arviointikäytännöt oli keskeisiä toimintoja, joissa stereotypiat tulevat esille. Seuraavassa on yhteenveto keskeisistä toiminnallisen tason seikoista.

- Organisaatioiden arviointikäytännöt uusintavat perinteisiä sukupuolistereotyyppioita. Miesjohtajia arvioidaan positiivisemmin kuin naisjohtajia samanlaisesta suoriutumisesta. Perinteisiin sukupuolistereotyyppioihin turvaututaan erityisesti rekrytointi- ja ylennyspäätöksissä.

- Ylenemissysteemien subjektiivisuus luo esteitä naisten etenemiselle miesvaltaisissa työyhteisöissä, joissa sukupuolistereotypiat usein ovat vahvoja. Stereotypiat vaikuttavat erityisesti epämuodollisissa suoriutumisarvioinneissa.

- Naisilta vaaditaan parempia johtamisomaisuuksia ja osaamista kuin heidän mieskollegoiltaan, jotta naiset näytettyisivät potentiaalisina johtajakandidaatteina.

- Miesverkostojen vaikutus naisten etenemiseen kuvataan yhdeksi keskeisimmäksi naisia syrjiväksi organisatoriseksi käytännöksi. Iso osa merkittävillä paikoilla istuvista naisista kohtaa ”vanhojen poikien verkoston” luomia esteitä urallaan.

- Edelleen on miehiä ja myös naisia, jotka eivät ota mielellään ohjeita vastaan naisilta. Osalle miesjohtajista on vastenmielisiä kilpailla naisten kanssa, koska siinä syntyy vaara hävitä naiselle.

- Naiset valitaan johtamiskoille, joista ei ylennytä huippujohtoon. Naisten ajatellaan sopivan alemman tason johtotehtäviin tai naisille sopiviksi ajateltuihin tehtäviin, kuten henkilöstö- ja viestintätehtäviin.

- Naiset valitaan ”lasijyrkäne”-paikoille: naiset nähdään helpommin uhrattavina ja heidät valitaan johtajapaikoille, joiden tulevaisuus on epävakaa ja riskialtis.

- Todelliset kokemukset työskentelystä

naisjohtajan kanssa voivat vähentää sukupuolistereotyyppioita työyhteisöissä.

## Yhteenveto

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu runsaasti erilaisia organisatorisia käytäntöjä, jotka ylläpitävät naisjohtajien kohdistuvia stereotyyppioita. Rakenteellisesta näkökulmasta naisten näkyvyys, erottautuminen miehistä, jotka ovat enemmistönä johdossa, muodostuu tulosten mukaan keskeiseksi stereotyyppiseksi esteeksi naisten johtamisurille. Koska naisia on vähän, nainen huomataan helposti ja hänet on helppo nähdä ja arvioida normista eli miehestä poikkeavana. Nainen joutuu käyttämään ylimääräistä energiaa sopeutuakseen organisaatiokulttuuriin, jossa maskuliinisuus on arvossa (Hayes ym. 2004; Mavin 2008). Samalla naiselle muodostuu tunne, että hänen pitää osoittaa pätevyytensä miestä selvemmin, mikä voi luoda naisille ylimääräistä painetta (Kumran & Vinicombe 2010).

Toinen keskeinen maskuliinisen organisaatiokulttuurin luoma organisatorinen käytäntö on oletamus työhön käytettävän ajan rajoittamattomuudesta. Ajatus siitä, että vain sellaiset johtajat ovat hyviä ja sitoutuneita organisaatioon, jotka antavat rajattomasti aikaansa työlle, toimii esteenä johtajina toimiville ja sellaisiksi haluaville naisille. Perheveloitteiden arvioidaan rajoittavan naisen mahdollisuuksia. (Bleijenbergh ym. 2012).

Symbolisella tasolla keskeisimmäksi sukupuolistereotyyppioita ylläpitäväksi tekijäksi organisaatioissa muodostuu johtajuuden maskuliininen mielikuva. Maskuliinisen johtamisimagon vuoksi naiset nähdään vähemmän sopivina erityisesti ylemmän tason johtotehtäviin kuin miehet (Heilman 1997; Powell ym. 2002; Post ym. 2008). Maskuliininen johtamisimago voi muodostaa naiselle itselleen psykologisen esteen, joka vähentää hänen hakeutumistaan

johtotehtäviin. Naisiin yhdistetty hoivaavuus on myös symbolisen tason käytäntö, joka sijoittaa naiset avustaviin ja huoltaviin tehtäviin (Haynes & Fearfull 2008). Naiset voivat joutua tahtomattaan rooliin, jossa tekevät paremmin sihteerille kuin johtajalle sopivia tehtäviä asemastaan riippumatta.

Toiminnallisen tason organisatoriset käytännöt ovat helppoiten havaittavissa ja ehkä siten myös helppoiten muutettavissa. Organisaatioiden arviointikäytännöt ovat yksi perinteisiä sukupuolistereotyyppioita ylläpitävä organisaation toiminnallinen käytäntö. Aineiston tutkimukset todistavat, että miesjohtajia arvioidaan suoriutumisesta positiivisemmin kuin naisjohtajia. Työnantajat turvautuvat stereotyyppioihin, kun muuta tietoa on vähän käytettävissä ja objektiiviset suoriutumisen mittarit puuttuvat. (Lane 2000). Tutkimukset myös osoittavat, että organisaatioissa elää edelleen miesverkostoja, joihin ei oteta mukaan naisia. Evansin (2011) mukaan se, että nainen odotusten vastaisesti onnistuu ”miesten tehtävissä”, selitetään usein olosuhteilla, eikä naisen omana saavutuksena. Tutkimuksissa haastattelut naiset käyttävät niistä nimitystä ”vanhojen poikien kerhot”, joilla he viittaavat miesten epämuodollisiin sosiaalisiin ympyröihin (Forret & Dougherty 2004; Baumgartner & Schneider 2010). Niihin naisilla ei ole sisäänpääsyä. Koska naiset jäävät näiden sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle, voi heiltä jäädä monta työmahdollisuutta saamatta. Kolmas keskeinen toiminnallinen organisatorinen sukupuolistereotyyppioita uusintava käytäntö on naisten ohjaaminen naisille sopiviin johtamistehtäviin, joista yleisin on henkilöstöjohtaminen (Pichler ym. 2008; Baumgartner & Schneider 2010). Naisten johtamiskyvyt marginalisoidaan kyvyksi johtaa henkilöstöasioita. Tällöin voidaan kuitenkin näennäisesti todeta tasa-arvon toteutuneen organisaatioissa, koska naisia

löytyy johtopaikoilta.

Analysoitujen tutkimusten perusteella organisatorisista käytännöistä löytyy erilaisia ongelmallisia, jopa syrjiviä tapoja, joiden juuret ovat pikemmin stereotyyppisissä ajattelumalleissa kuin naisten ja miesten todellisissa eroissa johtamisessa. Jos esimerkiksi arviointikäytännössä käytetään enemmän subjektiivista päätöksentekoa kuin objektiivisia mittareita, on varsinkin maskuliinisessa organisaatiokulttuurissa suuri mahdollisuus stereotyyppisten ajattelumallien vaikutukseen. Tällöin johtajaksi todennäköisesti valitaan ja ylennetään mies.

## Päätelmät

Laajasta tutkimusaineistostamme löytyi naisille epäedullisia, jopa syrjiviä organisatorisia käytäntöjä niin rakenteelliselta, symboliselta kuin toiminnalliselta tasolta. Voidaan sanoa, etteivät nämä käytännöt useinkaan ole erillisiä yhdellä tasolla ilmeneviä, vaan käytäntö näkyy usein kaikilla kolmella tasolla. Esimerkiksi stereotyyppia johtajuuden maskuliinisuudesta näkyy symbolisella tasolla siten, että maskuliininen käyttäytyminen, jopa ulkoinen olemus, on arvostettua johtajille. Sama ilmiö voi rakenteellisella tasolla ilmetä siten, että koko organisaatiokulttuuri muokkautuu maskuliinisten arvojen pohjalle. Se synnyttää toiminnallisella tasolla naisille ongelmia, kuten että johdon suoritusarvioinnissa korostuu maskuliinisten piirteiden paremmuus ja naisten osaamista ei arvosteta yhtä korkealle kuin miesten. Tai naisten pitää olla selvästi pätevämpiä kuin miesten samantasoisissa tehtävissä. Tutkimuksemme perusteella on pääteltävissä, että rakenteellisen, symbolisen ja toiminnallisen tason organisatoriset käytännöt, jotka ylläpitävät ja uusintavat naisjohtajiin kohdistuvia sukupuolistereotyyppioita, ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ja helposti vahvistavat toisiaan. Tasojen yh-

teen kietoutuneisuus vahvistaa perinteistä sukupuolijärjestystä ylläpitäen miesten valta-asemaa organisaatioiden johtamisessa (Connell 1987).

Koska sukupuolistereotyyppioihin perustuvat miesten valta-asetelmaa johtamisessa ylläpitävät organisatoriset käytännöt ovat toisiinsa tiiviisti liittyviä ja osittain toisistaan riippuvaisia, näitä käytäntöjä on tarpeellista teoreettisesti erotella, jotta niitä saadaan ote. Vain tunnistamalla millaisia käytännöt ovat ja mistä ne kumpuavat, voidaan niihin pyrkiä vaikuttamaan tai niitä muuttaa. Olisi helppo sanoa, että muokkaamalla organisaatioissa toimijoiden asenteita ja arvoja tasa-arvoisempaan suuntaan ongelmat kaikilla kolmella tasolla vähentyisivät. Kuitenkin kun puhutaan arvoihin ja asenteisiin vaikuttamisesta jää keskustelu usein hyvin teoreettiselle tasolle. Organisaatioissa on myös tehtävä käytännön päätöksiä, jotka edistävät naisten mahdollisuuksia ja siten lisäävät tasa-arvoa johtamisessa. Tällöin puhutaan erityisesti toiminnallisen tason mutta myös symbolisen tason organisatorisista käytännöistä. Muutoksen kannalta on olennaista, että organisaatiot tunnistavat omat käytäntönsä: Millaisia ne ovat? Mistä ne johdetaan? Mitä on tarpeen muuttaa tasa-arvon toteutumiseksi johtamisessa, miten ja miksi? Tämän tyyppinen toiminta antaa pohjaa kyseenalaistaa ja jopa muuttaa naisiin kohdistuvia ongelmallisia stereotyyppioita johtamisessa. Muutoksen lähtökohta on ylimmän johdon kiinnostus ja halu muuttaa haitallisia käytäntöjä.

### Jatkotutkimusehdotukset

Suomessa olisi tarpeellista tehdä vertailevaa empiiristä tutkimusta sukupuolistereotyyppioista ja organisatorisista käytännöistä sellaisissa organisaatioissa, joissa on miesenemmistö ja naisvähemmistö, naisennemmistö ja miesvähemmistö sekä organisaatioissa, joissa on samassa suhteessa

miehiä ja naisia. Näin mahdollistuu tutkia samalla niin rakenteellisten, symbolisten kuin toiminnallisten käytäntöjen eroja ja yhtäläisyyksiä. Tällainen asetelma olisi tärkeä, koska on mahdollista, että riippuen sukupuolikombinaatioista organisaatioiden kulttuuri – tämän tutkimuksen perusteella keskeinen stereotyyppioihin vaikuttava tekijä – saattaa vaikuttaa eri tavoin naisten asemaan johtajina ja naisiin kohdistuviin odotuksiin. Olisi kiinnostavaa tietää, onko joku konteksti kenties naisjohtajalle suotuisiin. Uutta tutkimusta nuoremman sukupolven ajatuksista johtajan imagosta olisi myös hyvä tehdä. Tällöin on syytä selvittää onko johtajuus suomalaisten mielikuvissa niin maskuliininen kuin tämän tutkimuksen kansainväliset artikkelit johtajuudesta rakentavat.

### Lähteet

- Acker, J. (1990) Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4 (2), 139-158.
- Aries, E. (1996) Men and Women in Interaction. Reconsidering the Differences. New York: Oxford University Press.
- Baumgartner M. S. & Schneider, D. E. (2010) Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development* 37 (2), 559-576.
- Bleijenbergh, I. L., Engen, M. L. & Vinkenburgh, C. J. (2013) Othering women: fluid the ideal academic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31 (1), 22-35.
- Burke, R. J. & Mattis M. C. (toim.) (2005) Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities, Cheltenham: Edward Elgar.
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2011) Gender and Leadership. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (toim.) The Sage

- Handbook of Leadership. Los Angeles: Sage, 103–17.
- Connell, R. W. (1987) Gender and Power. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connell, R. W. (2006) Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review* 66 (6), 837–849.
- Evans, D. (2011) Room at the Top: Advancement and Equity for Women in the Business World. *National Civic Review* 100 (2), 62–64.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004) Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women? *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 419–437.
- Galanaki, E. & Papalexandris, N. & Haliakas, J. (2009) Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece 15 years later. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (7), 484–504.
- The Global Gender Gap Report 2014. World Economic Forum. Luettävissä osoitteessa <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=FIN>. Luettu 5.11.2014.
- Haynes, K. & Fearfull, A. (2008) Exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management. *Pacific Accounting Review* 20 (2), 185–204.
- Hayes, J., Allinson, C. W. & Armstrong, S.J. (2004) Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review* 33 (4), 403–417.
- Heilman, M. E. (1997) Sex Discrimination and the Affirmative Action Remedy: The Role of Sex Stereotypes. *Journal of Business Ethics* 16 (9), 877–889.
- Heilman, M. E. (2001) Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organization ladder, *Journal of Social Issues* 57 (4), 657–674.
- Katila, S. & Eriksson P. (2013) He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs. *Gender, Work and Organization* 20 (1), 71–84.
- Klenke, K. (2011) Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries. Emerald Group Publishing.
- Kumran, S. & Vinnicombe, S. (2010) Impressing for Success: A Gendered Analysis of a Key Social Capital Accumulation Strategy. *Gender, Work and Organization* 17 (5), 521–546.
- Lehto, A-M. (2009) Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus* 3, 14–9.
- Lane, N. (2000) Female Employment in Sales Organisations: Learning to Manage the ‘Pink Collar’ Army. *Journal of Marketing Management* 16, 393–416
- Lämsä, A-M. (2011) Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.) Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA Women’s Leadership Project Final Report NASTA-naisjohtajuushankkeen loppuraportti. Forskiningsrapporter från Svenska handelshögskolan, Hanken School of Economics Research Reports n:o 72. 47–59. Helsinki: Hanken.
- Mavin, S. (2008) Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More ‘Best Enemies’ for Women in Management? *British Journal of Management* 19 (1), 75–84.
- Mavin, S. & Grandy, G. (2012) Doing gender well and differently in management. *Gender in Management. An International Journal* 27 (4), 218–31.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B.

- L., Loftus, G. R. & Wagenaar, W. A. (2009) *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. 15th. Cengage Learning EMEA. United Kingdom.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27 (4), 321-334.
- Pichler, S., Simpson, P. A. & Stroh, L. K. (2008) The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management* 47 (3), 463-479.
- Post, C., DiTomaso, N., Lowe, S. R., Farris, G. F. & Cordero, R. (2009) A few good women: Gender differences in evaluations of promotability in industrial research and development. *Journal of Managerial Psychology* 24 (4), 348-371.
- Powell, G. N., Butterfield, A. D. & Parent, J. D. (2002) Gender and Managerial Stereotypes: Have the times Changed? *Journal of Management* 28 (2), 177-193.
- Tienari, J., Quack, S. & Theobald, H. (2002) Organizational reforms, 'Ideal Workers' and gender orders: A cross-societal comparison, *Organization Studies* 23 (2), 249-279.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Vilkko-Riihelä, A. (1999) *Psykye*. Psykologian käsikirja. WSOY: Porvoo.
- KTM Emilia Kangas on johtamisen jatko-opiskelija Jyväskylän yliopiston kauppa- ja talousakademian koulussa. Sähköposti: emilia.e.kangas@student.jyu.fi
  - Anna-Maija Lämsä on professori johtamisen oppiaineessa Jyväskylän yliopiston kauppa- ja talousakademian koulussa. Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

## Kirjat

# Kohti onnellista vaurautta



TUOMO TAKALA

**Erilainen ote omaan talouteen – vapaus, onni ja hyvä elämä. Pasi Havia, Ville Lapalainen & Antti Rinta-Loppi. Talentum 2014. 276 s.**

**M**illainen olisi erilainen ote omaan talouteen? Entä millainen on tavallinen ote? Tavallinen ote lienee jotain sen kaltaista mitä ns. tavallinen kansalainen harrastaa oman taloutensa suhteen. Eli yrittää venyttää penniä seuraavaan tilipäivään saakka. Otsa hiessä puurtaen tavis tienaa jokapäiväistä leipäänsä. Onni, Ilo ja Hyvä elämä ovat harmaasta arjesta poissa. Kirjan mukaan tavalla tai toisella jokainen ihminen pystyy reivaamaan elämänsä vauraampaan ja onnellisempaan suuntaan. Kirjan lähestymiskulma talouteen on inhimillinen. Raha on onnellisuutemme tärkeä osatekijä, mutta vain epäsuorasti.

Erilaisuus olisi siis jotain mainiota. Voisi ehkä rikastua jos osaisi olla erilainen. Tämä ei taida olla toisaalta helppoa,

mutta vaurastua voi sinnikkäällä säästämälläkin. Passiivinen sijoittaminenkin voi tarjota aivan yhtä hyvän tuloksen kuin aktiivinen.

Kirjasta selviää millaisia säästämisen ja sijoittamisen muotoja vaurastumaan pyrkivä henkilö voi valita. Tärkeintä on muuttaa kulutuskäyttäytymistään syvien itseisarvojen mukaiseksi. Säästäminen ja sijoittaminenkin ovat vain välineitä onnen tavoittelussa. Henkisyys ja itseisarvoisuus ovat kaikkien ulottuvilla, jos ne osaa vain löytää. Hyvää elämää voi olla monenlaisia. Aloita jo tänään ja tee yksi teko kerrallaan, opettaa kirja. Eli pienin askelin edetään.

Teos tarjoaa hyvän lisän talouskirjallisuuteen. Se antaa konkreettisia neuvoja miten kansalainen voi parantaa omaa taloudellista tilaansa. Myös kirjan humanistinen perspektiivi on raikkaasti erilainen.

• Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Sähköposti. tatakala@jyu.fi



## Henkilökuva

ALTTI NÄSI



Professori Salme Näsi pitämässä esitelmää.

# Professori Salme Näsi Suomalaisen liiketalous- tieteen voimannainen

JOHANNA KUJALA

**P**rofessori Salme Näsi jäi eläkkeelle Tampereen yliopiston laskentatoimen professorin tehtävästä 1.8.2014 tehtyään tasan 40 vuoden työuran suomalaisessa yliopistomaailmassa. Jäähvyäisluentonsa hän piti täydell-

le Paavo Koli -salille 18.9.2014 aiheesta ”Laskentatoimen opetuksen ja tutkimuksen kehitystrendejä 40 vuoden ajalta”. Luennossaan hän nivoi hienosti oman yliopistouransa suomalaisen ja kansainvälisen liiketaloustieteen, erityisesti laskentatoimen opetuksen ja tutkimuksen kehitykseen viiden teeman kautta: lasken-

tatoimen ja kirjanpidon kansainvälistyminen, julkisyhteisöjen kirjanpidon ”yritysmäistyminen”, julkisen talousjohtamisen kehittyminen, julkaisukäytäntöjen muuttuminen ja vastuullisuusnäkökulman vahvistuminen.

Pitkällä työurallaan yritysten yhteiskuntavastuuteema on ollut erityisen lähellä Professori Näsin sydäntä. Se on merkinnyt laajennusta perinteisen laskentatoimen ja laskelmien kenttään ja mahdollisuutta tehdä ”tutkimusta, jossa tuskin on muita numeroita kuin sivunumerot”. Teemalla on myös vahvat perinteet Tampereen yliopistossa. Professori Näsi muisteli, kuinka jo 1970-luvulla Kari Neilimo ja Juha Näsi kirjoittivat yritysten yhteiskunnallisesta laskentatoimesta. Tänä päivänä vastuullinen liiketoiminta, yritysten yhteiskuntavastuu ja sen raportointi ja yritysetiikka ovat vahvasti edustettuna Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa RESPMAN Research Group -tutkimusryhmän ansiosta, jonka Professori Näsi on perustanut yhteistyössä laskentatoimen ja johtamisen tutkijoiden kanssa.

## Yritysvastuututkimuksen edelläkävijä

Professori Näsi muistelee, kuinka hän itse aikanaan löysi yhteiskunnallisen laskentatoimen teeman. Hän oli väitöskäväänään vuonna 1990 ollut Brysselissä workshopissa, jossa hän oli kuullut käsitteen ”green accounting” ja kiinnostunut siitä. Kun hän sitten seuraavana lukuvuonna oli vierailevana tutkijana McGill-yliopistossa Kanadassa, oli hän lounaalla kertonut varttuneemmille laskentatoimen (mies) professoreille, että on kiinnostunut ympäristövastuusta ja sen raportointiin liittyvistä kysymyksistä. ”Syvä hiljaisuus ja hetken päästä toteamus: laskentatoimen professorin pitää pysyä omalla tontillaan”, kuvaa Professori Näsi ajatustensa saamaa

vastaanottoa. Suomeen palattuaan hän oli tarjoutunut pitämään ympäristölaskentatoimesta keynote-esitelmän laskentatoimen valtakunnallisessa tapaamisessa Jyväskylän yliopistossa eikä vastaanotto tälläkään kertaa ollut valtaisan innostunut.

”Muistan eräiden pitemmälle päässeen professorien merkitsevät katset eturiveillä”, Professori Näsi luonnehtii tilannetta.

Professori Näsi oli kuitenkin aikaansa edellä tässä(kin) asiassa. Sittemmin yritysten yhteiskuntavastuu ja sen raportointi ovat nousseet kansainvälisestäkin merkittäväksi tutkimus- ja opetusalueeksi, jonka kehittämiseen

Professori Näsi on antanut suuren panostuksen. Tänä päivänä se on tärkeä osa paitsi yritysten myös julkisen sektorin organisaatioiden vuosikertomuksia ja alalla on monia kansallisia ja kansainvälisiä tutkimusta ja käytäntöä yhdistäviä organisaatioita. Esimerkkinä voi mainita EBEN Suomi yhdistyksen, jonka toiminnassa Professori Näsi on mukana. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa vastuullisuutta voi opiskella Vastuullisen liiketoiminnan maisteriopintosuunnassa, jonka käynnistämisessä hänellä on myös ollut näkyvä rooli.

## Osuustoiminta lähellä sydäntä

Professori Näsillemme vastuullisuus liiketoiminnassa konkretisoituu osuustoiminnallisissa yrityksissä, joiden kehittämisessä hän on ollut mukana jo pitkään. ”Osuustoiminta on paitsi lähtökohtaisesti arvoperustaista liiketoimintaa myös lokaalia, paikallista toimintaa verrattuna globaaliin pörssiyrityksimaailmaan” hän kuvaa ja jatkaa: ”Osuustoimintayrityksen edustavat suomalaista omistamista, ne ovat jäsentensä omistamia ja toimivat yleensä paikallisesti tai alueellisesti lähiympäristönsään”.

Professori Näsi pitää tärkeänä sitä, että ”päätökset meitä koskevista asioista teh-

dään lähellä eikä jossakin tuntemattomassa ja tuntemattomien etujen vuoksi”. Osuustoimintayritysten päätöksenteko on myös pitkäjänteistä eikä aikajänne rajoitu kvartaaleihin. Professori Näsi on iloinen, että yliopistoissa on ryhdytty opettamaan ja tutkimaan myös osuustoiminnallisia ja keskinäisiä yrityksiä, joissa vastuuta kantavat kaikki yhteisön jäsenet, ei vain toimiva johto ja hallitus.

## Ovien avaaja ja esimerkin näyttäjä

Vastuullisuuteen liittyy myös tasa-arvonäkökulma, johon Professori Näsi kiinnitti huomiota luentonsa loppuksi. Hän muisteli, kuinka vuonna 1967, kun hän

” Jäämme siis odottamaan jatkoa hänen uskomattoman aktiiviselle, pitkälle ja ansioituneelle uralleen.

aloitti opinnot Tampereen yliopistossa, ensimmäisillä luennoilla annettiin ohjeita tuleville tilintarkastajille: ”Tilintarkastaja pukeutuu tummaan pukuun ja kravattiin”. Naisopiskelijoita ei huomioitu ja käytännössä tilintarkastajat olivat lähes 100-prosenttisesti miehiä. Onneksi tilanne on vuosien saatossa muuttunut, vaikkakin hitaasti eikä tasa-arvoisen alan rajoja ole vielä kukaan saavutettu: vuonna 2014 HTM tilintarkastajista 32 % on naisia. Ymmärrettävästi Professori Näsi ei kyennyt näkemään ”yhtään järkisyyttä sille, että naiset pidettiin niin kauan poissa tilintarkastajien ja professoreiden ammattikunnasta”. Samaa asiaa ihmettelee varmasti moni muukin. Omalla esimerkillään Professori Näsi on toiminut ovien avaajana ja mal-

lin näyttäjänä lukuisille (nais)tutkijoille ja -opiskelijoille.

## Arvostettu ja pidetty liiketaloustieteilijä

Professori Näsi on myös kansainvälisesti tunnustettu ja arvostettu tutkija, opettaja ja ohjaaja. Suomalaisten jatko-opiskelijoiden lisäksi hän on ohjannut lukuisia väitöskirjaohjattavia ympäri maailmaa; Norjasta, Nepalista, Sri Lankasta, Pakistanista, Hong Kongista ja Venäjältä. Pohjoismainen yhteistyö on ollut viime vuosina erityisen lähellä hänen sydäntään, se ”on sitten loppujen lopuksi ollut kaikkein antoisinta ja pitkäkestoisinta – sekä helppoa – ei ole tarvinnut matkustaa päiväkausia”.

Professori, nyt Emerita, Salme Näsi on antanut mittavan panoksen suomalaisen liiketaloustieteen, laskentatoimen ja vastuullisen liiketoiminnan tutkimukseen ja opetukseen kuluneen neljän vuosikymmenen aikana. Jäähvyäisluennon päätteeksi pidetyn kahvitilaisuuden puheissa kuului valtavan kunnioitus ja arvostus hänen asiantuntemustaan ja osaamistaan kohtaan. Moni puhuja myös ilmaisi ihailevansa hänen valloittavaa, samaan aikaan realistista ja positiivista sekä aidosti välittävää persoonansa. Professori Arja Ropo kuvausi häntä liiketaloustieteen voimaiseksi. Voin vilpittömästi sanoa, että Professori Näsiä ja hänen ajatuksiaan kaivataan jo nyt Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa, erityisesti vastuullisen liiketoiminnan tutkijoiden parissa. Onneksi hän jatkaa uraansa Emeritana ja on jo alustavasti lupautunut pitämään ainakin joitakin luentoja. Jäämme siis odottamaan jatkoa hänen uskomattoman aktiiviselle, pitkälle ja ansioituneelle uralleen.

*Kirjoitus perustuu professori Näsin jäähvyäisluentoon 18.9.2014 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa.*

## Kolumni

# Toisenlainenlupaus.fi

ELINA SEIKKU



**K**yllä, tipaton tammikuu on hieno juttu, samoin kuin jälleen yksi päätös laihduttaa tai n:s yritys lopettaa tupakanpolto. Mutta entä jos tekisit tänä vuonna toisenlaisen lupauksen – sellaisen, jolla olisi sinua itseäsi suurempi merkitys? Siinä voisi jopa onnistua. Tässä muutama ehdotus.

1. Sanon mielipiteeni, vaikka tiedän sen poikkeavan konsensuskuesta. Kysyn sisäisessä palaverissa tällä kertaa ääneen, haluameko todella toimia tupakkateollisuuden alihankkijana. Tai onko kukaan huomannut, että yhtiömme tapaturmaluvut Intian tehtaalla ovat kymmenkertaiset kotimaan laitoksiimme verrattuna – ja onko se oikein? Voimmeko olla sataprosenttisen varmoja siitä, ettei meidän tuotteitamme valmisteta kehitysvammaisella orjatyövoimalla kiinalaisessa sweatshopissa?

Vaikkei kysymyksenä johtaisi välittömiin toimiin, olenpahan ainakin avannut suuni. Varmaa on myös, etten ole yksin mielipiteeni kanssa, kenties vain rohkein.

2. Lopetan tupakoinnin en terveystyönä (koska se ei ole tähänkään asti toiminut) vaan ympäristö- ja oikeudenmukaisuus-

työistä. Paitsi että tupakointi pilaa ilmaa, synnyttää pakkausjätettä ja kuljetuspäästöjä, se köyhdyttää kaikkein köyhimpiä. Malawilainen tupakanviljelijä tekee työtä monikansallisten jättien taskuun sen sijaan, että viljelisi maallaan ruokaa nälkäiselle perheelleen. Tätäkö haluan olla edistämässä?

3. Lisään kasvisruuan osuutta ruokavaliossani. Karjan metaanipäästöt lämmittävät ilmakehää, ja karjankasvatusta varten on raivattava metsiä. Lihakilon tuottamiseen menee jopa 7-kertainen määrä energiaa kasviskilon tuottamiseen verrattuna. Olisiko järkevämpää syödä itse ne kasvikset eikä nostaa niiden ”jalostusastetta” eläimen kautta?

4. Avaan silmäni kuluttajana ja lakkaan olemasta vedettävissä. Eräs yritys mainosti hiljattain ”ensimmäistä ekologista sohvaa”. Ekologinen sohva on se, joka jätetään ostamatta tai ostetaan antiikkiliikkeestä, huutonetistä, fidasta tai kierrätyskeskuksesta. Olkoon pihvini peräisin mieluummin Asikkalasta kuin Argenti-



Meillä on sisäinen  
tarve tehdä hyvää,  
ja se tarve on  
pienillä teoilla  
valjastettavissa.

nasta. Kysyn jokaisen ostotapahtuman ääressä, tarvitsenko tätä todella. Siis todella?

5. Tavarahan haalimisen sijaan alan hankkiutua siitä eroon. Raivaan joka viikonloppu yhden nurkan/kaapin/varaston. Kiikutan entiset aarteeni kiertoon, en ros-kiin. Vauhtiin päästyäni huomaan, että saamani fengshui-kiksit ovat itse asias-  
sa paremmat kuin uutta ostaessani. Jos on pakko päästä välillä shoppailemaan, antiikkiliikkeissä ja kirppareilla sitä voi tehdä hyvällä omallatunnolla. Jos tavaraa toden teolla lähtee, saatan lopulta mah-  
tua jopa pienempään (=energiataloudellisempaan) asuntoon, joka voi sijaita pa-  
remmalla paikalla, kun rahaa tarvitaan vähempiin neliöihin. Maksamme itsemme kipeiksi ostamalla tilaa kamaa varten.

6. Jätän auton radikaalisti useammin kotiin. En ole joukkoliikenteen suhteen enää vain hengessä mukana vaan teen itse valintoja, joiden eteen joudun jopa hie-  
man uhrautumaan verrattuna auton helpou-  
teen – värjöttelemaan pysäkillä, kävelemään kilometrin tai maksamaan seutu-  
lipusta enemmän kuin vastaavan matkan bensat ja parkkimaksut. Tilalle saan pie-  
nempiä päästöjä ja paremman fiiliksen.

7. Tänä vuonna selätän yhden helma-  
synneistäni – olkoon se loukkaantumi-  
nen, äkkikipaisuus, suvaitsemattomuus,  
laiskuus, ikävien asioiden lykkääminen,  
itseni vähättely, toisten syytely. Kerron  
tästä lähipiirille ja annan heille valtuudet  
rokottaa joka repsahduksesta viisi euroa.  
Muuten toimii! Lähipiirihän puutteistani  
eniten kärsii.

Keksi itse lisää. Yllä olevien teho perus-  
tuu siihen, että edunsaaja et ole vain sinä  
vaan jokin suurempi taho. Meillä on sisäi-  
nen tarve tehdä hyvää, ja se tarve on pie-  
nillä teoilla valjastettavissa.

Hyvää tulevaa vuotta!

• Elina Seikku on yritysvalmentaja ja EBEN Suomen hallituksen varajäsen.

## *Tapahtumia*

### Vastuullisen liiketoiminnan päivät keväällä 2015 Tampereella

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät järjestetään kolmatta kertaa 11.3.–12.3.2015 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoululla. Tarkemmat tiedot tulossa RESPMAN Research Groupin sivuille: <http://www.uta.fi/jkk/tutkimus/alat/vastuullinen.html>

### EBENin vuosikongressi kesäkuussa 2015 Istanbulissa

EBENin vuosikongressi pidetään 26.6.–28.6.2015 Istanbulissa. Teemana on yritysetiikka, rauha ja ympäristökysymykset. Tarkemmat tiedot: <http://ebentr.org/>

## ■ Tapahtumia

# Eettisiä etsintöjä Norjassa

MARIA KUULA



Organisaatioetiikan kurssilla Norjan kauppakorkeakoulussa.

MARIA KUULA

**H**armaa kosteus pitää maaliskuista Osloa otteessaan sallien auringon pilkahdukset vain silloin tällöin. Ulkona on koleaa, mutta BI Norwegian Business Schoolissa on lämmin tunnelma. Joukko baltialaisia ja suomalaisia nuoria asiantuntijoita on koontunut oppimaan, jakamaan ja kyseenalaistamaan.

Teemana on yritysetiikka, ja kuten tullaan pian huomaamaan, on etiikan maail-

ma kuin Oslon sää - täynnä harmaan eri sävyjä.

Cases in business ethics -kurssin aihe on minulle läheinen, sillä kirjoitan paria-kaa graduani eettisestä organisaatiokulttuurista ja eettisestä johtajuudesta. Näitä teemoja käsiteltiinkin kurssilla runsaasti. Tapetilla olivat myös muun muassa sidosryhmädialogi, tuhoava johtajuus, työhyvinvointi, organisaatioiden sukupuolittuneisuus sekä diversiteetti johtajuus.

Kurssi kesti viisi päivää, ja päivittäin luentoja oli noin kahdeksan tuntia. Etukä-

teen kurssille tuli valmistella tiivistelmät artikkelipaketista ja kurssin loppuksi palautettiin oppimispäiväkirja, jossa vedettiin yhteen kurssin asioita sekä perehdyttiin tarkemmin johonkin etiikan kysymykseen tai osa-alueeseen.

Opintomatkan erityinen kohokohta oli vierailu DNB:lle, jossa pankin etiikka-johtaja kertoi yritysetiikan merkityksestä pankin toiminnassa, sekä käytännön työkaluista ja kampanjoista, joilla etiikkaa johdetaan että eettisiä ongelmia käsitellään. Myös ryhmätöet olivat kurssin suola.

Kurssille osallistui opiskelijoita Suomesta, Liettuasta, Latviasta, Virosta ja Norjasta ja eri maiden tilanteiden ja käytäntöjen vertailu oli mielenkiintoista. Mukaan mahtui myös kriittisiä ääniä ja jopa perusteorioita uskallettiin kyseenalaistaa. Eettisten pohdintojen lisäksi porukalla käytiin myös tutustumassa Oslon nähtävyyksiin, muun muassa kauniin erikoiseen Oopperataloon sekä maailman suurimpaan veistospuistoon Vigelandsparkeniin.

Erityisesti iloitsin siitä, että pääsin kuulemaan alan huippututkijoita, sekä näkemään, mitä etiikka-johtajan työnkuvaan kuuluu. Kurssin anti olikin loistava yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä. Kurssi Norjassa oli minulle henkilökohtaisesti merkityksellinen erityisesti siksi, että sain vahvistuksen graduni tutkimusaiheelle. Kokemukseni työelämässä on jättänyt vaikutelman, ettei organisaation johtoporrassuurikaan vaivaa päätään yritysetiikalla. Olikin hienoa tavata muita, jotka ovat aiheesta kiinnostuneita, pitävät sitä merkityksellisenä ja haluavat kehittää sitä.

Ehkä tulevaisuuden taivaanranta eettisten kysymysten osalta ei olekaan niin pilvinen kuin ennen Oslon matkaa kuvitelin.

• Kirjoittaja on johtamisen ja viestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistossa.

## Väitös

# Väitös naisten ja miesten urakehityksestä

**K**TL Marianne Ekosen kuppattien väitöskirjan ”Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla” tarkastustilaisuus pidettiin 6.6.2014 Jyväskylän yliopistossa.

Tulokset osoittivat, että korkean teknologian alan keskijohdon johtamisurat näyttävät moninaisina ja keskijohdosta merkityksellisesti uriansa useilla tavoilla: sosiaalisina suhteina, tasapainoiluna ja muutoksen hakemisena. Keskijohdosta kuuluvien naisten ja miesten antamat merkitykset johtamisurilleen olivat eroista huolimatta myös monelta osin melko samankaltaiset.

Eroja naisten ja miesten välillä ilmeni erityisesti koetun perheen tuen osalta. Miesten kerronnassa perhe tuotettiin johtamisuraa auttavaksi tahoksi, joka tasapainotti miehen työ-perhesuhdetta työntämällä häntä johtamisurasta pois päin perhettä kohti, kun taas naisille etenkin puolison tuki mahdollisti johtamisuran täysipainoisemman rakentamisen. Lisäksi sukupuolella vaikutti olevan kieleistä merkitystä naisten johtamisurien hierarkiselle urakehitykselle.

Tulevaisuudessa johtamisurat vaikuttavat olevan enenevässä määrin henkilökohtaisia projekteja, joista muotoutuu yhä yksilöllisempiä polkuja ja jotka edellyttävät taitoa ja halua muutoksiin ja uudistumiseen.

## ■ Tapahtumia

# Tutkimus kiinnosti Berliinissä

ANNA-MAIJA LÄMSÄ

**E**BENin vuosikongressi “Business Ethics in a European Perspective – A Case for Unity in Diversity?” oli 12.-14.2014 Berliinissä. Paikkana oli ESMT European School of Management and Technology. Kongressin sijainti entisen Itä-Berliinin puolella kuten myös rakennus henkivät nostalgiaa. Tämä nykyisin bisnekselle ja kaupalle pyhitetty talo oli Itä-Saksan keskeisimpiä hallintorakennuksia. Taloa koristavat edelleen kommunistista ideologiaa viestivät suuret lasimaalaukset. Niissä kuvataan saksalaisia työläisiä kuten myös vallankumouspoliitikko Rosa Luxemburgia.

Kongressi järjestettiin yhteistyössä EBENin ja saksalaisen yritysetiikkaverkoston kanssa. Tästä syystä paikalla oli akateemisen väen lisäksi tavanomaista runsaampi joukko liike-elämän edustajia. Suomesta osallistujia oli kolme, Minna Hiekkataipale, Johanna Kujala ja Anna-Maija Lämsä.

### Ensimmäistä kertaa kansainvälisessä kongressissa

Minna Hiekkataipale Jyväskylästä osallistui ensimmäistä kertaa kansainväliseen tieteelliseen kongressiin. Hän esitteli keskeytyksen eettisiä ongelmia ja niiden ratkaisustrategioita koskevan väitöskirjansa alustavia tuloksia.

Minna kertoi esitelmän pitämisen vaatineen runsaasti valmistelua. Hän koki ennakkotyön hyödyllisenä, koska samalla väitöskirja edistyi. Vaikka esitys jännitti etukäteen, todellinen tilanne tuntui

helpommalta. Palaute oli kannustavaa ja keskustelu hedelmällistä. Muutama hyvä vinkki jäi mieleen.

Minna arvioi, että EBENin vuosikongressi on loistava paikka tutustua laajemminkin yritysetiikan tutkimukseen. Samalla voi luoda verkostoja. Myös oma tutkimus asettui paikalleen osaksi alan tutkimuskenttää. Hänestä oli voimaannuttavaa havaita, että muilla tutkijoilla on aivan samantyyppisiä haasteita tutkimustensa kanssa kuin itsellä.

Kongressin ilmapiiri oli rento ja ensikertalaiselle positiivinen kokemus. Esitelmät olivat tasokkaita. Ne tarjosivat akateemisen sisällön ohella ajankohtaista tietoa bisneksen yhteiskuntavastuukysymyksistä.

### Kujala uuteen Euroopan EBENin hallitukseen

Vuosikokouksen yhteydessä järjestettiin vaali Euroopan EBENin hallituksen jäsenistä. Erovuorossa olivat Johanna Kujala Tampereen yliopistosta ja Tobias Gössling Tilburgin yliopistosta. Molemmat valittiin jatkokaudelle. Pohjoismaista saatiin siis edustaja – ainoa nainen Euroopan EBENin hallituksessa.

Hallituksen kokoonpanon toivoisi olevan nykyistä monimuotoisempi. Saksalainen tutkija, nuorehko mies, kiinnitti huomiota asiaan yleisöpuheenvuorossaan. Hän arvosteli kongressin pääpuhujien ja panelistien miesvaltaisuutta. Puheenvuoro sai spontaanit aplodit. Monimuotoisuutta ainakin sukupuolen ja iän suhteen toivoisi kansainväliseen hallitukseen. EBENin presidenttinä jatkaa kreikkalainen Antho-





Minna Hiekkataipale (vas.), Raminta Pucetaite ja Anna-Maija Lämsä Berliinin vuosikongressissa.

ny Gortzis.

Raminta Pucetaite Vilnan yliopistosta on osallistunut useita kertoja EBENin kongresseihin. Hän muisteli Berliinin tilaisuuden olevan viides. Raminta on tunnetuin liettualainen yritysetiikan tutkija. Hänen erityisalueensa on organisaatioetiikka ja henkilöstöjohtaminen. Tältä alalta hänellä on myös dosenttuuri Jyväskylän yliopistossa.

## Yhteistyötä suomalaisten kanssa

Tällä hetkellä Raminta johtaa Liettuan tiedeakatemian hanketta, jossa tutkitaan organisaatioetiikan ja kestävästi innovoinnin välisiä yhteyksiä. Projektin virallinen nimi on "Impact of organizational ethics on transformation of organizational innovativeness to sustainable innovation". Hankkeeseen kuuluu vertaileva osuus Suomen ja Liettuan välillä. Maiden vertailu on kiinnostavaa, koska ne ovat varsin erilaisia yhteiskuntia historialtaan ja kulttuuriltaan. Etiikan ja innovoivuuden osal-

ta maiden välillä on eroja.

Ramintalla oli aiheesta yhteinen esitelmä suomalaisten tutkijoiden kanssa. Hänellä oli myös toinen esitelmä suomalaisten kanssa. Tiivis ja monipuolinen yhteistyö Suomeen on kestänyt jo 10 vuotta.

Tärkeä syy tulla EBENin kongressiin on Ramintan mielestä se, että tilaisuus kokoaa yhteen alan asiantuntijat. Se takaa keskustelun korkean tason. Tässä kongressissa oli oma työryhmä organisaatioetiikan ja tuloksellisuuden yhteyksien tarkasteluun. Se sopi liettualaiselle mainiosti.

## Kova kiinnostus tutkimusta kohtaan

Kongressin järjestäjille tuli yllätyksenä, että tutkimusesitykset kiinnostivat yleisöä selvästi enemmän kuin etukäteen oli arvioitu.

Esityshuoneet olivat pullollaan yleisöä, eikä istumapaikkoja tahtonut riittää kaikille kiinnostuneille. Lisätuoleja jouduttiin kantamaan useita kertoja.

## ■ *Tapahtumia*

# EBEN:in tutkimuskonferenssi Lissabonissa 9.–11.10.2014



Elina Riivari (vas.), Anthony Gortzis ja Anna Heikkinen Lissabonin kongressin tunnelmissa.

ANNA HEIKKINEN &  
ELINA RIIVARI

**E**BEN:in tutkimuskonferenssi teemalla ”Ethics in a time of crisis” järjestettiin Lissabonissa, Portugalissa, ISCTE-IUL -kampuksella 9.-11.10.2014. Konferenssin järjestäjänä toimi INDEG-IUL ISCTE Executive Education, jonka toiminnassa ja koulutuksissa vastuullisuus on tärkeä arvo. Konferenssiesityksissä sekä pääpuheenvuorossa pohdittiin etiikan merkitystä haastavina aikoina.

Konferenssin pääpuheenvuorossa apulaisprofessori Tobias Gössling (Tilburg University) pohti yritysetiikan merkitystä haastavina aikoina. Gössling aloitti puheenvuoronsa esittämällä, että erityisesti suuryritykset ovat viimeaikoina yhä laajamittaisemmin pyrkineet vaikuttamaan meidän käsityksiimme yhteiskunnallisista kysymyksistä, esimerkiksi liittyen juomaveden yksityistämiseen. Lisäksi hän puhui laajemmassa mittakaavassa taloudellisesta kriisistä ja erityisesti tuloerojen kasvusta keskeisinä yritysetiikan haasteina.



**Kompakti kaupunki tarjosi konferenssille upeat puitteet kauniine maisemineen.**

Gösslingin mukaan yritysetiikan tulisi pystyä esittämään radikaaleja ratkaisuja yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Hän painotti erityisesti sitä, että yritysetiikan tutkijoilla on vastuu nostaa esiin ja kyseenalaistaa epäeettisiä käytäntöjä. Hän myös korosti poliittisten prosessien ja päätöksenteon keskeisyyttä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa ja esitti, että yritysetiikan asiantuntijoiden tulisi pyrkiä vai-

kuttamaan poliittisiin prosesseihin. Kaiken kaikkiaan puheenvuorossaan Gössling toivoi yritysetiikkaan parempia tarinoita, joiden avulla yritysetiikan roolia ja merkitystä voidaan tuoda konkreettisemmin esille käytännön työelämässä.

## **Pieni mutta antoisa konferenssi**

Kokonaisuutena Lissabonin tutkimuskonferenssi oli antoisa. Konferenssissa kuultiin yhteensä 35 esitystä. Konferenssin osallistujista ja esitysten pitäjistä huomattava osa tuli Suomesta. Lukumäärältään pienen mutta sitäkin aktiivisemmän konferenssiosallistujajoukon esitykset olivat mielenkiintoisia ja huolellisesti valmistetuja.

Esityksissä pohdittiin muun muassa vastuullista johtajuutta, organisaatiokulttuurin integriteettiä ja eettisyyttä, yritysetiikan opetusta ja luottamuksen merkitystä. Osallistujat olivat aktiivisia keskustelijoita ja tarkkoja kommentoijia. Esitysten yhteydessä käytiin useita keskusteluita, joista oli varmasti niin esittäjille kuin muullekin yleisölle hyötyä. Ja tämähän onkin konferenssien parasta antia.

## **Lissabonista Istanbuliin**

Konferenssikaupunkina Lissabon tarjosi hienot puitteet tapahtuman järjestämiseen. Kompakti kaupunki tarjosi konferenssille upeat puitteet kauniine maisemineen ja historian havina huokuvine rakennuksineen. Konferenssin osallistujat pääsivät nauttimaan myös portugalilaisten ystävällisyydestä ja vieraanvaraisuudesta.

Kaupungin kompaktista koosta kertoo jotain se, että kaupungin lentokentälle saapuvat lentokoneet laskeutuivat lähes yliopiston kattoa hipoen viereiselle kentälle. Konferenssin päätöspuheessa EBENin puheenjohtaja Anthony Gortzis toivotti kaikki tervetulleeksi vuoden 2015 vuosikonferenssiin Istanbuliin 26.–28.6.2015.

 **Uutisia**

# Maria Ojakoski EBEN Suomen hallituksen uudeksi puheenjohtajaksi

ANNA HEIKKINEN

**M**aria Ojakoski, 29, on valittu EBEN Suomi ry:n hallituksen puheenjohtajaksi kaudelle 2014-2015. Ojakoski työskentelee projektipäällikkönä KT Kuntatyönantajilla muun muassa Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -kehittämishjelmassa ja Kunta-alan työelämän kehittämissuunnitelmassa (Kunteko 2020). Vapaa-ajallaan hän harrastaa juoksemista, kuntosalia, kokkaamista ja lukemista.

Maria Ojakoski on syntynyt Oulussa ja kasvanut Oulunsalossa. Hän on valmistunut hallintotieteiden maisteriksi julkisjohtamisen pääaineesta Vaasan yliopistosta vuonna 2013. Pro gradu -tutkielman aiheena hänellä oli eettinen johtaminen Euroopan komissiossa.

## Tiukentunut taloustilanne edellyttää eettisyyttä

Ojakosken mukaan yritysetiikka ja eettinen ulottuvuus organisaatioiden toiminnassa ovat välttämättömiä, jos halutaan toimia menestyksellisesti ja vaikuttavasti.

- Ihmiset haluavat eettisesti tuotettuja palveluita ja tukevat eettisesti toimivia ja johdettuja yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Tänä päivänä taloustilanteen ollessa tiukka myös kunnilta vaaditaan jul-

kisten varojen käyttäjinä erityistä huolellisuutta siitä, että rahoille saadaan vaikuttavaa vastinetta, Ojakoski sanoo.

Ojakosken mielestä tällä hetkellä ajan-kohtaisia teemoja ovat yksityisen ja julkisen sektorin kasvavan yhteistyön tuomat erityiskysymykset ja erilaisten verkostojen hallinta. Lisäksi Ojakoski korostaa henkilöstövoimavarojen eettiseen johtamiseen liittyvien kysymysten, kuten osaamisen ja työn imun hyödyntämisen ja muutosten johtamisen, ajankohtaisuutta.

## Ennakkoluuloton keskustelija

EBEN Suomen puheenjohtajana Ojakoski kokee tärkeäksi avoimen ja ennakkoluulottoman yritysetiikkaa ja johtamisen eettisyyttä koskevan keskustelun edistämisen. Ojakoski on kiinnostunut nostamaan esiin erityisesti julkisten organisaatioiden johtamisen eettisyyttä ja julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia.

Ojakosken tavoitteena on vaikuttaa tällä kaudella erityisesti toiminnan näkyvyyteen myös EBEN Suomen ulkopuolelle.

- Laadukkaiden keskustelutilaisuuksien järjestäminen ajankohtaisista aiheista ei ole varmaan mikään uusi innovaatio, mutta onnistunut markkinointi ja viestintä edesauttaa jäsenistön tyytyväisyyttä toimintaan ja kenties uusiakin jäseniä tarttuu matkalla mukaan, Ojakoski kertoo.

Ojakoski toteaa, että ilman jäsenistöä EBEN Suomea ei olisi olemassa. Ojakoski haastaakin Yritysetiikan lukijoita antamaan EBENin hallitukselle toiveita ja ideoita toiminnan kehittämiseksi ja seminaariaiheeksi. Lopuksi Ojakoski lähettää

terveisiä lukijoille:

- Koska olen oululainen, siteeraan vapaasti tiernapoikia: Ja me toivotamm' onnellista ja hyvää joulua ja jaksamista loppuvuoden työtutistuksiin itse kullekin säädylle!

## EBENin hallitus 2014–15



**Maria Ojakoski,**  
projektipäällikkö,  
Kuntaliitto,  
hallituksen  
puheenjohtaja



**Marjo Siltaoja, KTT,**  
yliopistotutkija,  
Jyväskylän  
yliopisto,  
hallituksen jäsen



**Niklas Reuter,**  
yrittäjä (Tmi  
Projnik), konsultti/  
valmentaja,  
hallituksen  
varapuheenjohtaja



**Meri Vehkaperä,**  
consultant,  
Juuriharja  
Consulting Group,  
hallituksen jäsen



**Anna Heikkinen,**  
KTM, tutkija,  
Tampereen  
yliopisto,  
hallituksen jäsen



**Petri Lehtipuu, DI,**  
johdon konsultti ja  
coach, hallituksen  
pj, Novetos  
Oy, hallituksen  
varajäsen



**Tiina Kurejoki-  
Henriksson,**  
KTM, viestinnän  
ammattilainen,  
hallituksen jäsen



**Elina Seikku,**  
yritysvalmentaja,  
hallituksen  
varajäsen



**Hannele Mäkelä,**  
KTT, tutkijatohtori,  
Tampereen  
yliopisto,  
hallituksen jäsen,  
taloudenhoitaja

## Ohjeita kirjoittajille

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

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

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

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

### Tutkimusartikkelit

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

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

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

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

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

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

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

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

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

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

[http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard\\_2004.pdf](http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf)

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

## Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvien osien artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoituksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoittajan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.

## Lehden ilmestymisaikataulu

Seuraava numero ilmestyy keväällä 2015. Aineisto on lähetettävä viimeistään 15.3.2015.



## Lehden tilaus

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

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  
Hannele Mäkelä  
Johtamiskorkeakoulu  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

## Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:  
Aukeama: 700 euroa  
Takakansi: 500 euroa  
Koko sivu: 400 euroa  
Puoli sivua: 250 euroa  
Neljännessivu: 150 euroa

