

YRITYSETIIKKA

Numero 1/2014 | Vuosikerta 6 (2014)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

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



■ Pääkirjoitus

Tavoitteena geenimuunneltu elämä?

PETRI LEHTIPUU

Euroopan komissio hyväksyi uuden geenimuunnellun (GMO) mais-sin viljelyn Euroopassa. Näin siitä huolimatta että suurin osa jäsenmaista vastusti asiaa, josta oli jo tam-mikuussa parlamentin kielteinen päätös. Hyväksyntäpäätökseen vaikutti usean jäsenmaan äänestyksestä pidättäytyminen.

Tutkimustulosten perusteella Euroopan elintarviketurvallisuusviranomainen (EFSA) arvioi GMO-maissin ihmiselle ja ympäristölle turvalliseksi, mutta suositteli GMO-maissin tuottaman Bt-toksiinin vaikutusten tutkimis-ta muuhinkin kuin eräisiin perhosla-jeihin kohdistuvi-en riskien vuoksi. Käytännössä kyse on moniulotteises-ta päätöksenteos-ta, jossa on usei-ta intressiryhmiä ja vaikuttamistarpei-ta: teollisuus, joka hakee tuotekehitysin-vestoinneilleen tuottoa patenttien kautta; USA:n ja EU:n vapaakauppasopimusneuvottelijat, jotka haluavat edistyä tehtäväs-ään; Euroopan komission ja EU-parla-mentin välinen arvovaltavääntö; luon-non tasapainosta ja ruuan terveellisyydestä huolissaan olevat kansalaiset; parempaa sa-toa tavoittelevat viljelijät ja monet muut.

Samaan aikaan ihmisen geeniperimän tutkimus ja geenitestausta etenevät suurin harppauksin. Menetelmien parantuessa ja halventuessa lähestytään tilannetta, jossa ”sadan dollarin” henkilökohtaiset geenit-testit tulevat markkinoille. Teknologia al-kaa olla hallussa, mutta mitä mahdollisia seurauksia on odotettavissa.

Hyvä asia tällaisessa tilanteessa on, että mielipiteistä on mahdollista keskustel-la. Lobbarit, tutkijat, poliitikot, pelkojen lietsojat ja unelmiin uskojat voivat tuoda eri foorumeilla äänensä esiin. Hyvin toi-mivassa päätöksen-teossa tulisi olla avointa keskuste-lua ja mahdollisuus argumentoida sekä kuulla eri näke-myksiä ennen pää-töksentekoa.

Huonoa puoles-taan on se, että arvokeskustelua pää-töksistä ei ole helppo käydä, kun argu-mentit eivät ole yhteismitallisia. Miten suhteutetaan toisiinsa nopeat hyödyt ja potentiaaliset pitkän aikavälin systeemis-et ongelmat, joita ei voi etukäteen todentaa eikä mitata euroissa? Onko tarvetta erityi-selle eettiselle pohdinnalle? Jos ja kun on, kenen tehtävänä on toimia keskustelun ve-täjänä ja millä valtuuksilla? Viime kädessä



Hyvä asia tällaisessa tilanteessa on, että mielipiteistä on mahdollista keskustella.

lainsäädäntö ja kansainväliset sopimukset ratkaisevat muodollisesti, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä, joten mielipidevaihtajien tulisi saada viestinsä niiden laatioiden korviin.

Yksi dilemma inhimillisessä toiminnassa on kehittämisen ja säilyttämisen rajanveto. Aina on niitä, joiden mielestä uudet ajatukset sisältävät liikaa riskejä. Siitä syystä asioita olisi vielä tutkittava ja edettävä mahdollisimman varovasti. Yhtä lailla on niitä, jotka näkevät uusissa ratkaisuisa enemmänkin mahdollisuuksia. He eivät ymmärrä jarruttavia pelkoja ja rajoituksia. Jakolinjat eivät välttämättä mene arvojen ja eettisten näkökulmien mukaisesti, vaan voivat olla myös yksilöllisen käyttäytymistyylin mukaisia. Ei ole sen eettisempää olla optimisti kuin pessimisti, vaan on tarkasteltava kontekstia ja otettava huomioon, millaisen eettisen koulukunnan kautta vaihtoehtoja tarkastellaan.

Seurausetiikan, utilitarismin ja velvollisuusetiikan käyttämät argumentit puhuvat monesti täysin eri kieltä.

Geeniteknologian kehittämisen taustalla on tunnistettavissa uskomus, jonka mukaan erilaisten tautien ja haittavaikutusten torjuminen geenitasolla on hyödyllistä. Mahdolliseksi sen tekevät tutkimukseen ja kehittämiseen suunnatut investoinnit, jotka on saatava korvatuksi taloudellisesti.

Kasvinjalostuksen kohdalla keskustelu pelkistyy lähinnä siihen, onko liian suuri riski jättäytyä yksipuolisesti huomattavan tehokkaan lajikkeen varaan ja jättää geenimuuntelemattomat lajikkeet vähemmän tuottavina sivuun.

Kun tullaan ihmistä koskeviin geeniteknologian kysymyksiin, ollaan osittain erilaisen teeman parissa. Voiko ihmistä arvioida lähtökohtaisesti tuottavuuden perusteella, vai onko ihmisellä jokin erityinen arvo sinänsä? Vakuutusmatemaatikot laskevat vakuutusmaksujen suuruuden vakuutettavien henkilökohtaisen riskiluoki-

tuksen mukaisesti ja sitä voidaan perustella taloudellisesti järkevänä käytäntönä. Mutta jos geenitesti indikoi varhaisesta lapsuudesta saakka korkeita tautiriskejä, voiko henkilö jou-

tua ”mustalle listalle”, jolla olevat eivät voi saada (kuin hyvin kalliita) vakuutuksia? Tai onko yhteiskunnan käytettävä voimavaroja siihen, että mahdollisimman monen geenikartta saadaan ”normalisoiduksi”?

Sitran vuonna 2013 teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa tehdään noin 100 000 geeniperimään kohdistuvaa tutkimusta vuosittain, ja 77 prosenttia kyselyyn osallistuneista lääkäreistä suhtautuu myönteisesti geenitesteihin.

Urheilulääkäreiden kantaa ei ole erikseen selvitetty, mutta ei ole ihme, jos myös huippu-urheilun parissa kiinnostus parantaa suorituskykyä genetiikan menetelmien kautta kasvaa.

Geeniteknologiakeskustelua ei tule käydä vain teknologiaan sijoittavien pääomasijoittajien eikä pelkästään lääkärien toimesta. Tärkeätä keskustelussa on ainakin se, mitä pidetään ihmisyyteen kuuluvana ja millainen ihmisarvo taataan kaikille yhteiskunnan jäsenille. Se on eettistä keskustelua ja siihen keskusteluun jokainen on oikeutettu.

• Petri Lehtipuu on EBEN Suomi ry:n varapuheenjohtaja.



Jakolinjat eivät välttämättä mene arvojen ja eettisten näkökulmien mukaisesti.



Sisältö

Pääkirjoitus	Tavoitteena geenimuunneltu elämä? Petri Lehtipuu	2
Artikkelit	Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуluontiin Johanna Kujala	6
	Yrityksen yhteiskuntavastuuseen asennoituminen suomalaisessa ay-liikkeessä Soilikki Viljanen	18
	Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta Anna-Maija Lämsä & Jonna Louvrier	28
	Kateus työelämässä Pirkko-Liisa Vesterinen	40
Kirja-arvostelu	Vallan monet kasvat Tuomo Takala	46
Väitöksiä	Esimies-alaisuusuhde ei kehity itsestään	47
Haastattelu	EBEN Suomi ry:n konkarit ja uudet jäsenet Anna Heikkinen	50
Taphtumia	Kansainväliset kongressit	51
	Työelämän tutkimuspäivät Tampereen yliopistossa 7.-8.11.2013 Elina Riivari & Riikka Sievänen	52
	Eettiset yt:t – voiko niitä käydä Elina Seikku	53
	Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2014: Teemoina vastuullisuustutkimuksen edistäminen ja yhteiskunnallinen yrittäjyys Anna Heikkinen & Hannele Mäkelä	56
Kirjoittajille		60
Lehden tilaus		60



Yritysetiikka

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

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

Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**
Jyväskylän yliopiston kaupparakokoulu
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
johanna.kujala@uta.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Elina Riivari
Mika Skippari
Cai Talvio

■ Artikkelit

Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin



JOHANNA KUJALA

■ Tiivistelmä

Tämä artikkeli tarkastelee liiketoiminnan vastuullisuutta sidosryhmänäkökulmasta. Sidosryhmäteoria tarjoaa laajan, eri osapuolten odotusten ja tarpeiden huomioimista korostavan näkemyksen vaihtoehdoksi perinteiselle, omistajien voiton maksimoimista painottavalle liiketoimintamallille. Sidosryhmäteorian normatiivinen ydin liittyy sen liiketoiminnan vastuullisuuteen ja kiinnittää huomion sidosryhmäsuhteisiin, joita voidaan tarkastella vaateisiin vastaamisen ja arvon tuottamisen näkökulmista. Vaateisiin vastaamisen näkökanta tuottaa helposti vastakkainasettelua yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, kun taas arvon luominen kiinnittää huomion yhdessä tekemiseen. Tällöin keskeisiksi sidosryhmäsuhteen ominaisuuksiksi määrittyvät historia ja tavoitteet, tiedon jakaminen ja oppiminen, sitoutuminen ja vuorovaikutus sekä luottamus.

Asiasanat: sidosryhmä, vastuullisuus, arvonluonti

Johdanto

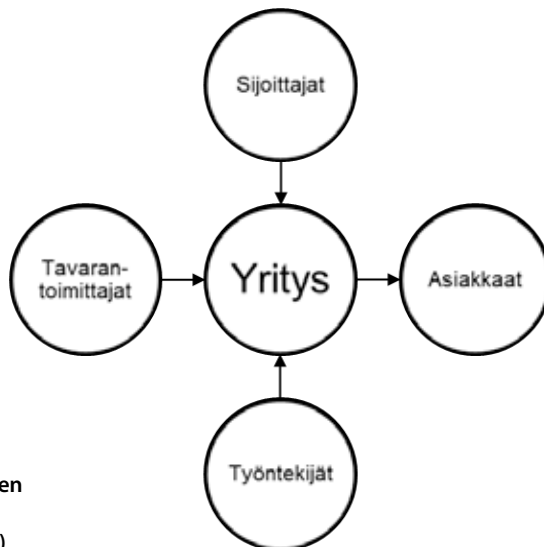
Koska se, miten ajattelemme asioista ohjaa myös sitä, miten asiat ovat, tarvitsemme uusia tapoja ymmärtää ja käsitteellistää liiketoimintaa. Vaikka usein niin ajatellaan, liiketoiminnassa ei ole kyse vain rahan tekemisestä eikä yritysten toiminnan ainoa tarkoitus ole tuottaa mahdollisimman suuria voittoja ja maksimoida sijoitetun pääoman tuotto. Liiketoimintaa voi myös tarkastella toisellakin tavalla: kysymällä, miten ja millainen liiketoiminta on yhteiskunnallisesti hyödyllistä ja miten yritykset voivat luoda arvoa yhdessä sidosryhmiensä kanssa.

Tämän artikkelin tarkoitus on luoda katsaus arvon luomiseen sidosryhmäsuhteissa, joka on uusi ja nouseva tutkimusala niin liiketaloustieteen kuin yritysten yhteiskuntavastuun kentässä. Tarkastelen ensin miten sidosryhmäteoria tarjoaa perinteisestä poikkeavan ymmärryksen yrityksestä ja sen olemassaolon tarkoituksesta. Sen jälkeen kuvaan kolme erilaista tapaa ymmärtää sidosryhmäteoriaa (kuvai-

leva, välineellinen ja sääntelevä) sekä kerromme empiirisiä tutkimusesimerkkejä niistä kustakin. Lopuksi analysoin sidosryhmäteoriaa vaateisiin vastaamisen ja arvon luomisen näkökulmien kautta ja kuvaan sidosryhmäsuhteiden ominaisuuksia näissä näkökulmissa.

Yrityksen rooli yhteiskunnassa muuttuu

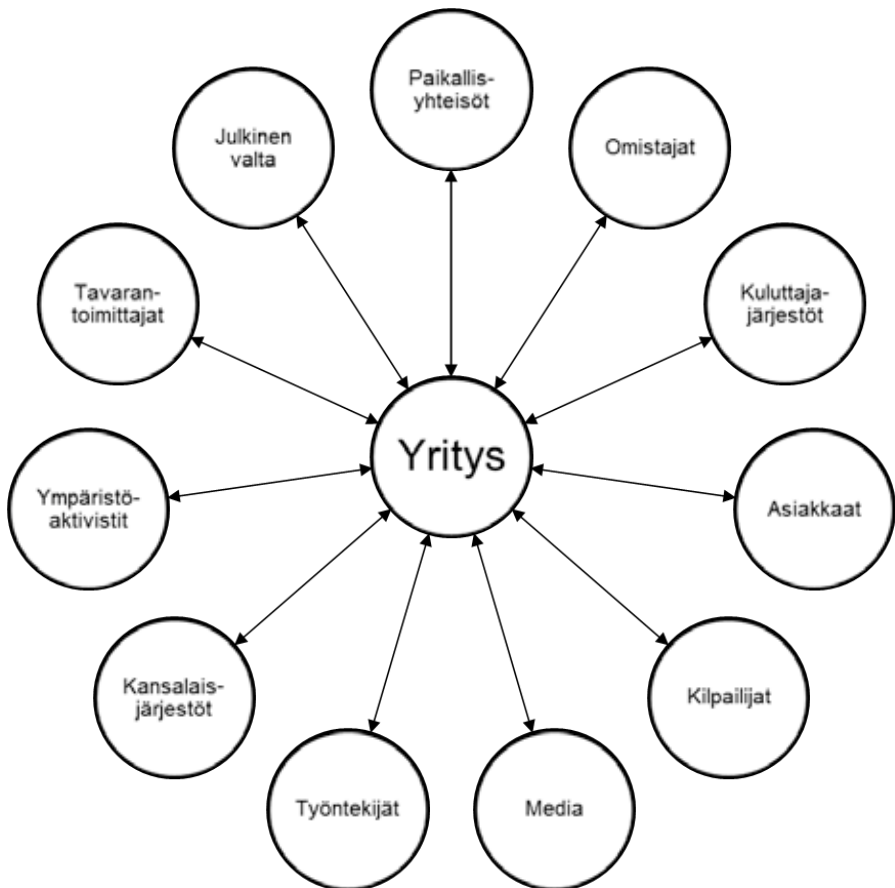
Perinteinen liiketoimintamalli ymmärtää yrityksen tuotantokoneistona, joka toimii tavarantoimittajilta, rahoittajilta ja työntekijöiltä tulevan panoksen jalostajana asiakkaille toimitettavaksi tuotokseksi (kuvio 1). Tässä mallissa yritysjohdon tehtävä on toimia yritykseen investoineiden ja rahoilleen vastinetta odottavien omistajien edustajana. Yritysjohdon roolin tutkimiseen ja tulkitsemiseen käytetään usein agenttiteoriaa, jonka mukaan omistajat ovat palkanneet johdon agenttikseen eli omistajien etujen ajajaksi ja johdon tehtävä on synnyttää mahdollisimman suuri tuotto omistajien yritykseen sijoittamille rahoille.



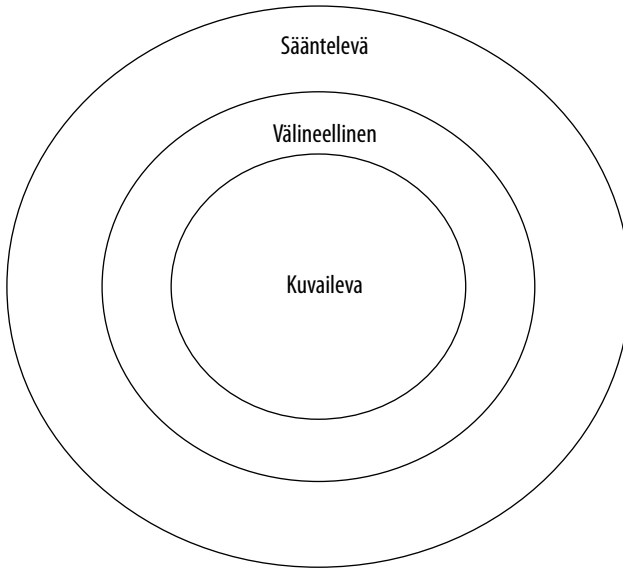
Kuvio 1. Perinteinen liiketoimintamalli (Donaldson, 1995)

Kuvion 1 mukaista voiton maksimointiin perustuvaa perinteistä liiketoimintamallia on kritisoitu useista syistä. Ensinnäkin, kuten viimeaikaiset yritysskandaalit osoittavat, mallin mukainen toiminta voi johtaa tilanteisiin, joissa yritysjohto käyttää asemaansa ja valtaansa väärin ja ryhtyy ajamaan omia etujaan yrityksen tai omistajien etujen kustannuksella. Toiseksi, malli mahdollistaa ympäristölle haitallisen toiminnan kannattavuuden ja jopa tukee luonnon hyväksikäyttöä liiketoiminnas-

sa. Näyttää siltä, että olemme lopultakin ymmärtäneet, että yritysten tulee huolehtia kaikista toimintansa aiheuttamista kustannuksista ja rasitteista, myös niistä, jotka kohdistuvat ympäristöön ja luontoon. Kolmanneksi, sen lisäksi, että perinteinen liiketoimintamalli ei huomioi luontoa, se ei myöskään huomioi muiden yhteiskunnassa vaikuttavien sidosryhmien, kuten julkisen vallan, lähiyhteisöjen, median tai kansalaisjärjestöjen näkemyksiä, tarpeita ja odotuksia. Nämä sidosryhmät ovat kuitenkin



Kuvio 2. Sidosryhmämalli (Freeman, 1984)



Kuvio 3. Kolme näkökulmaa sidosryhmäteoriaan (Donaldson & Preston, 1995)

kin osoittautuneet merkittäviksi sen kannalta, miten menestyvää ja kestäväää liiketoimintaa suunnitellaan ja rakennetaan pitkällä aikavälillä.

Sidosryhmämallia on esitetty vaihtoehdoksi perinteiselle liiketoimintamallille. Ensimmäisenä sidosryhmämallin kuvasi R. Edward Freeman vuonna 1984 nyt jo klassikoksi muodostuneessa teoksessaan ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”, vaikka sidosryhmäajattelua oli toki jo käsitelty sekä pohjoisamerikkalaisessa että pohjoismaalaisessa liikkeenjohdon kirjallisuudessa jo paljon ennen tätä. Freemanin laajan sidosryhmäymmärryksen mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä ja ryhmiä jotka voivat vaikuttaa yrityksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin tai joihin yrityksen toiminnalla voi olla vaikutusta. Sidosryhmät ovat moninaisia ja yritys on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (kuvio 2).

Sidosryhmäajattelussa liiketoiminta ei merkitse vain rahan tekemistä omistajil-

le vaan se tarkoittaa myös monien eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämistä. Yritykset ovat olemassa jotta työntekijät ja asiakkaat, tavarantoimittajat ja -jakelijat, sijoittajat, yhteisöt ja muut yhteiskunnan osapuolet voivat koota voimansa ja ajatuksensa, panoksensa ja tarpeensa yhteen ja luoda uusia työpaikkoja, tuotteita ja palveluita, joita yhteiskunnassamme tarvitaan. Tälle näkemykselle uusin, arvon luomista sidosryhmäsuhteissa tarkasteleva tutkimus pohjaa kysymyksenä siitä, miten yritykset voivat toimia välineenä, jolla luodaan arvoa sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa.

Sidosryhmäteoria kuvailevana, välineellisenä ja sääntelevänä

Sen jälkeen kun Freeman oli esittänyt sidosryhmämallinsa vuonna 1984, syntyi vähitellen monenlaista tähän malliin perustuvaa liiketoiminta- ja yritystutkimusta. Vuonna 1995 Thomas Donaldson ja Lee E. Preston esittivät kolme tapaa hah-

mottaa sidosryhmäteorian roolia liikkeenjohdon tutkimuksessa: kuvaileva, välineellinen ja sääntelevä (kuvio 3).

Kun sidosryhmäteoria ymmärretään kuvailevana, se tarjoaa mahdollisuuden kyseä, miten yritykset toimivat ja tarkastella yritystä yhteistyöhön pyrkivien tai kilpailevien sidosryhmäintressien kautta (esim. Sillanpää, 1990; Heikkinen, 2009). Kuvailevaa näkökulmaa on Suomessa hyödynnetty myös esimerkiksi liikkeenjohdon asenteiden (esim. Kujala, 2010), ympäristöjohtajien retoriikan (esim. Onkila, 2009) ja liiketoimintaympäristöjen (esim. Koskora & Kujala, 2009) tutkimuksessa.

Välineellisenä viitekehyksenä sidosryhmäteoria toimii silloin, kun ollaan kiinnostuneita sidosryhmäjohtamisen ja yrityksen toiminnan tulosten välisestä yhteydestä. Useat kansainväliset tutkimukset ovat pyrkineet osoittamaan, miten vastuullinen, sidosryhmät monipuolisesti huomioiva johtaminen tuottaa niin inhimillisesti kuin taloudellisestikin parempia tuloksia (esim. Berman ym., 1999; Orlitzky ym., 2003; Werther & Chandler, 2005). Välineellistä näkökulmaa sidosryhmäteoriaan on hyödynnetty myös esimerkiksi kehitettäessä johtamistyökaluja sidosryhmädialogiin (Heikkinen ym., 2013) tai sidosryhmäsuhteiden analysointiin ja johtamiseen (Myllykangas ym., 2010).

Eettisille ja moraalisille normeille perustuva sääntelevyys eli normatiivisuus on kuitenkin tärkein ja merkityksellisin näkökulma sidosryhmäteoriaan (Donaldson & Preston, 1997). Moraalisten perusteiden mukaan yhtä sidosryhmää ei voida pitää muita tärkeämpänä vaan eri sidosryhmät tulee nähdä tasavertaisina ja yrityksen tulisivikin aktiivisesti pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet ja intressit toiminnassaan (Kujala, 2001). Sidoryhmänäkemyksen normatiivinen ydin tarkoittaa myös sitä, että vaikka sidosryhmäteoriaa tutkimuksessa usein käytetään kuvailevana

tai välineellisenä, on teoriassa kuitenkin perimmiltään aina kyse myös pyrkimyksestä ohjata yritysten toimintaa eettisesti ja moraalisesti kestäväksi (Freeman, 1999). Normatiivisen näkökulman mukaan liiketoimintasuhteita, kuten mitä tahansa muita inhimillisiä suhteita, voi ja tulee tarkastella myös eettiseltä kannalta. Sääntelevyydessä ei ole kyse vain sosiokulttuurisesta normatiivisuudesta eli yleisten arvojen, tapojen ja odotusten noudattamisesta vaan myös yrityksen toiminnan tarkastelusta eettisen viitekehyksen kautta; sen pohtimisesta, millaisia ovat sidosryhmien eettisesti oikeutetut odotuksen yrityksen toiminnalle ja mikä on oikein ja hyväksyttävää toimintaa sidosryhmiä kohtaan. Sidoryhmäteorian normatiivista ydintä on sovellettu laajasti pohdittaessa miksi ja miten yritys on olemassa (esim. Freeman ym., 2004), miten ja miksi sidoryhmät tulisi huomioida yritysten strategioissa (esim. Savage ym., 1991) sekä miten ja miksi johtajat tekevät sidoryhmiä koskevia eettisiä päätöksiä (esim. Kujala, 2001).

Sidosryhmävaateisiin vastaamisesta arvoa luoviin sidoryhmäsuhteisiin

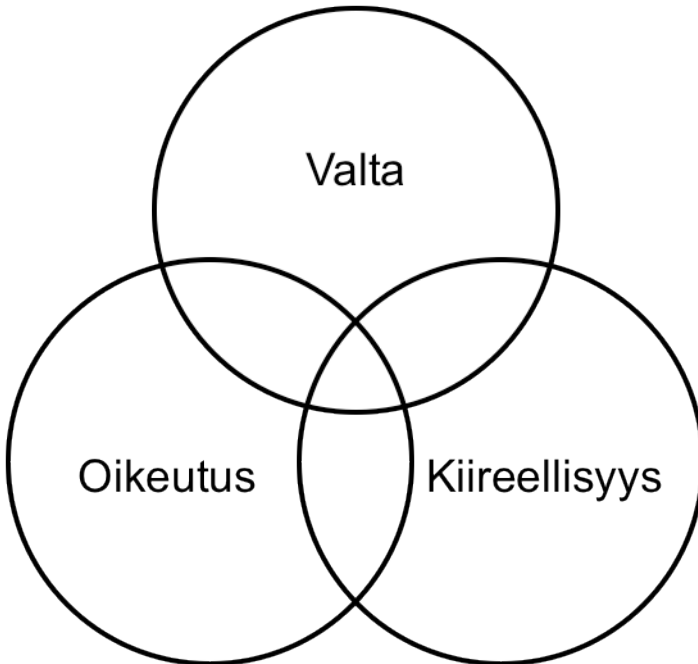
Normatiivisen sidoryhmänäkemyksen mukaan vastuullisuus liiketoiminnassa liittyy yrityksen perustehtävään, arvon tuottamiseen. Yrityksen ja sidoryhmien välillä on riippuvuussuhde. Sidoryhmät huomioivassa vastuullisessa liiketoiminnassa korostuu tämän riippuvuussuhteen ymmärtäminen ja laaja, eri sidoryhmien vaatimusten, odotusten ja tarpeiden huomioon ottaminen sekä pyrkimys vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun eri sidoryhmien kanssa. Yritysjohdon ensisijainen tehtävä on rakentaa ja ylläpitää vahvoja, molempia osapuolia hyödyttäviä sidoryhmäsuhteita, joihin yritys voi luottaa (Svendsen, 1998). Kokonaisvaltaisimmillaan yrityksen arvon luomisen voi ajatella muodostu-

van kolmesta vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuudesta, taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöulottuvuudesta, joita toteutetaan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmävuoropuhelun kautta yritys voi etsiä synergiaa näiden kolmen ulottuvuuden välillä ja sitä kautta niin taloudellisesti kuin yhteiskunnallisestikin hyvää lopputulosta.

Viime aikoina sidosryhmäteoria on pyrkinyt ymmärtämään yritysten ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja sidosryhmäsuhteiden luonnetta. Tässä tutkimuksessa on tunnistettavissa ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa: vaateisiin vastaamisen ja arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden näkökulma. Vaateisiin vastaamisen näkökulmassa ajatellaan, että yritys toimii ympäristössä, jossa eri sidosryhmät esittävät monia erilaisia vaateita yrityksel-

le. Jotta sidosryhmät eivät voisi vaarantaa tai estää yrityksen toimintaa, on yrityksen pystyttävä määrittämään, mitkä sidosryhmät ja sidosryhmävaateet ovat tärkeimpiä. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten sidosryhmien tärkeys voidaan määrittää, jotta voitaisiin päättää, mihin sidosryhmävaateisiin yrityksen tulisi keskittyä. Tunnetuin tämän ajattelun edustaja on Mitchellin ja kumppaneiden vuonna 1997 esittämä viitekehys, jossa sidosryhmien tärkeys määritellään kolmen ulottuvuuden avulla: tärkeys, kiireellisyys ja valta (kuvio 4).

Sidosryhmävaateisiin vastaamisen näkökulmassa sidosryhmällä on valtaa, mikäli sillä on mahdollisuus tai kyky saada muut sidosryhmät tai yritys toimimaan tahtomallaan tavalla. Sidosryhmävaateen oikeutus taas viittaa ympäröivän yhteis-



Kuvio 4. Sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet vaateisiin vastaamisen näkökulmassa (Mitchell ym., 1997)



Kuvio 5. Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet

kunnan käsitykseen siitä, miten hyväksyttävänä, toivottavana ja legitimiinä vaadetta voidaan pitää. Sidosryhmän tärkeyttä määrittävä kolmas ominaisuus on kiireellisyys. Sidosryhmävaade luokitellaan kiireelliseksi kun se edellyttää ajallisesti välitöntä huomiota tai sen seuraukset voivat olla kriittisiä. Mitchellin ja kumppaneiden (1997) mukaan ne sidosryhmät, jotka omaavat kaikki kolme ominaisuutta ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä ja niiden esittämiin vaateisiin tulisi vastata ensimmäisenä.

Sidosryhmävaateisiin vastaamisen näkökulma johtaa helposti kilpailuun ja vastakkainasetteluun niin sidosryhmien kesken kuin sidosryhmien ja yrityksen välilläkin. Kun yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita tarkastellaan vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden näkökulmista, huomio kiinnittyy yksittäisten sidosryhmien

etuihin yhteisen tavoitteen ja yhdessä tekemisen sijaan. Valta, oikeutus ja kiireellisyys tuottavat hierarkkisia sidosryhmäsuhteita ja jopa vastakkainasettelua yrityksen ja sen sidosryhmien välille. Pitkällä aikavälillä yritysjohton tulee kuitenkin pystyä tasapainottamaan sidosryhmäsuhteet niin, että sidosryhmien panokset ja heidän saamansa tuotokset ovat tasapainossa (Näsi, 1995; Freeman ym., 2007).

Yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita ei voi ymmärtää vain yksinkertaisena vaihtokauppana eri osapuolten etujen välillä (Freeman & Liedtka, 1997). Yrityksen toiminnan kannalta on oleellista, että se pystyy ylläpitämään kaikkia osapuolia hyödyttäviä, yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuvia sidosryhmäsuhteita, jotka luovat arvoa niin yritykselle kuin sen sidosryhmillekin (Barringer & Harrison, 2000; Post ym., 2002; Svendsen ym.,

2002). Mikäli haluamme ymmärtää sidosryhmäsuhteita yhteistyön ja arvon luomisen lähtökohdista, meidän tulisikin kiinnittää huomiota yhdessä tekemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Myllykankaan (2009) mukaan arvon luonnin näkökulma kiinnittää huomion tiedon jakamiseen ja yhdessä oppimiseen, toiminnan tavoitteisiin ja suhteen historiaan sekä luottamukseen ja vuorovaikutukseen sidosryhmäsuhteissa.

Myllykangas ja kumppanit (2010) ehdottavat, että mikäli haluamme tarkastella sidosryhmäsuhteita yhteistyön ja yhdessä tekemisen näkökulmasta vaateisiin vastaamisen näkökulman sijaan, meidän tulisi korvata Mitchellin ja kumppaneiden (1995) esittämä kysymys siitä, miten sidosryhmien ja sidosryhmävaateiden tärkeys määritetään kysymyksellä, miten arvoa luodaan sidosryhmäsuhteissa. Liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta meidän tulisi siis kohdistaa huomiomme vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden sijaan suhteen historiaan ja tavoitteisiin, tiedon jakamiseen ja oppimiseen, sitoutumiseen ja vuorovaikutukseen sekä luottamukseen (kuvio 5).

Historia ja tavoitteet luovat perustan yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja suhteen kehittymiselle. Yhteiset kokemukset tukevat suhteen rakentamista ja helpottavat vuoropuhelun kehittämistä yrityksen ja sidosryhmien välille. Suhteen historian ymmärtäminen helpottaa myös tavoitteiden asettamista ja yhteensovittamista. Myllykangas (2009) havaitsi tutkimuksessaan, että suhteen historia, yhteinen tai ei, vaikuttaa jokaiseen sidosryhmäsuhteeseen, että yrityksen ja sidosryhmien tavoitteet näyttäytyvät suhteissa monin eri tavoin ja että sidosryhmien intressit saattavat erota: henkilöstön halutessa säilyttää työpaikat johto saattaa keskittyä liiketoiminnan muutoksen aikaan saamiseen (Myllykangas, 2009).

Arvon luomisen tulisi kuitenkin olla

mielekäästä ja merkityksellistä molemmille osapuolille. Yhteinen visio on tärkeä, mutta intressien ja tavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla samat, mutta sekä yrityksen että sidosryhmän tulisi tuntea saavansa yhteisestä tekemisestä jotain hyötyä, jotta haluttua muutosta saadaan aikaan. Sidsoyryhmien ajattelomina liiketoiminnan keskeisinä toimijoina tekee liiketoiminnan suhteita näkyviksi ja kiinnittää huomion sidosryhmien omiin lähtökohtiin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Vastuullisuutta ei tällöin tulkita ja tuoteta vain yritysten tai johtajien käsityksen varassa vaan mukaan kutsutaan eri sidosryhmiä ja heidän edustajiaan. Niin sanotun pienimmän yhteisen nimittäjän etsiminen voi olla hyödyllinen ajattelutapa erityisesti silloin, kun sidosryhmän ja yrityksen näkemykset ovat lähtökohtaisesti kaukana toisistaan. Tällöin ei ensisijaisena tavoitteena välttämättä olekaan yksimieliseen ratkaisuun pääseminen tai yhteisen tavoitteen löytäminen vaan prosessia täytyy pitää arvokkaana itsessään ja eri osapuolet tulee kutsua siihen niiden omista lähtökohdista ja eri näkemyksiä kunnioittaen. Näin vastuullisen liiketoiminnan sisällöt ja rajat määritellään yhdessä sidosryhmien kanssa ja vastuullisuus toteutuu sidosryhmäajattelun mukaisesti yrityksen ja sidosryhmien välisissä suhteissa.

Tiedon jakaminen ja oppiminen ovat oleellinen osa yhteiselle arvon luonnille perustuvia sidosryhmäsuhteita (Myllykangas ym., 2010). Tiedon jakaminen on erityisen tärkeätä luottamuksen syntymisen kannalta ja silloin, kun halutaan muuttaa suhteen laatua yhteistyön suuntaan (Svendsen, 1998; Myllykangas, 2009). Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri tukee tiedon jakamista sidosryhmille ja mahdollistaa sidosryhmien sitoutumisen yhteiseen tekemiseen. Siirtyminen sidosryhmävaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin edellyttää oppimista niin

yrityksessä kuin sidosryhmienkin keskuudessa, sillä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa keskeisiä (Myllykangas, 2009). Ennen uusien toimintatapojen kehittämistä ja uuden näkökulman oppimista ja hyväksymistä on usein käytävä läpi poisoppimisen vaihe. Vanhat tavat, tottumukset ja ajattelumallit on pystyttävä kyseenalaistamaan ennen kuin uusi tapa jäsentää liiketoimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä voi juurtua organisaatioon.

Sitoutuminen ja vuorovaikutus rakentavat kestäviä sidosryhmäsuhteita, jotka mahdollistavat yhteisen arvon luomisen. Sitoutuminen näkyy sidosryhmien lojaalisuutena, sidosryhmäsuhteiden pysyvyytenä sekä sidosryhmäverkostojen kehittymisenä. Sitoutuminen myös vahvistaa suhdetta ja luo olosuhteet, joissa sekä yksittäiset että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Cai & Wheale, 2004.) Arvonluonnin edelläkävijäyritykset ovat valmiita panostamaan sidosryhmävuorovaikutukseen ja ovat onnistuneet luomaan prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2007). Kokoukset, tapaamiset ja neuvottelut ovat säännöllisiä ja vuorovaikutus on tiivistä (Myllykangas, 2009). Ajan kuluessa suhteet tiivistyvät ja vahvistuvat kun vuorovaikutuksen lisääntyessä molemmipuolinen sitoutuminen kasvaa ja kehittyy.

Luottamus on yhtäältä suhteen ominaisuus mutta toisaalta se voidaan nähdä myös onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus vähentää suhteiden kitkaa ja edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Svendsen, 1998). Tutkimus on osoittanut, että organisaatioiden välisten suhteiden toimivuus perustuu luottamukselle, että luottamus synnyttää positiivisia ja tuottavia suhteita ja että luottamus on suhteen tärkeimpiä tekijöitä erityisesti kumppanuuteen pohjautuvissa suhteissa (Myllykangas, 2009; Lewicki & Brinsfield,

2012). Tutkimusten mukaan sitoutuminen ja reiluus vaikuttavat luottamuksen syntymiseen (Cai & Wheale, 2004). Luottamuksen merkitys liiketoiminnassa ja sidosryhmäsuhteissa kasvaa toimintaympäristön muuttuessa yhä avoimemmaksi. Yhteinen arvon luonti onnistuu vain, mikäli osapuolet luottavat toisiinsa ja ovat valmiita toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lopuksi

Ymmärtämällä sidosryhmäsuhteita niiden historian ja tavoitteiden, niissä tapahtuvan tiedon jakamisen ja oppimisen, niissä syntyvän sitoutumisen ja vuorovaikutuksen sekä niitä edellyttävän ja seuraavan luottamuksen kautta voimme keskittyä arvon luomiseen sidosryhmäsuhteissa sidosryhmävaateisiin vastaamisen sijaan. Arvo on jokaiselle sidosryhmälle omansa, mutta se syntyy ja määrittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vastuullisuuden toteuttaminen liiketoiminnassa tarkoittaa siis sitä, että sen sijaan että kysyisimme miten liiketoiminnassa syntynyttä arvoa tulisi jakaa ja kuinka suuri osa kenellekin syntyneestä arvosta kuuluu, meidän tulisi kysyä, miten voimme yhdessä luoda lisää arvoa (Freeman ym., 2010). Tällöin näkökulma vaihtuu arvon kaappaamisen tai jakamisen näkökulmasta arvon luomisen ja tuottamisen näkökulmaksi, joka on, uskallan väittää, kaikkien osapuolten kannalta hedelmällisempi ja tuottavampi tapa tarkastella liiketoimintaa.

Lähteet

- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management and Governance*, 9, 5–32.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relation-

- ship between stakeholder management models and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Cai, Z. & Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: A case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109(4), 207–547.
- Donaldson, T. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Freeman, R. E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation, and success*. London: Yale University Press.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286–296.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, T. & Preston L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Heikkinen, A. (2009). Sidosryhmäsuhteiden verkosto Botnian sellukiistassa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.
- Heikkinen, A., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2013). Managing stakeholder dialogue: The case of Botnia in Uruguay. *South Asian Journal for Business and Management Cases*, 2 (1), 25–37.
- Kujala, J. (2001). Liiketoiminnan moraalialue etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 11. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers’ stakeholder attitudes from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review* 19(1), 14–34.
- Kooskora, M. & Kujala, J. (2009). Corporate moral development and stakeholder relations: An empirical analysis of the Estonian business community. *EBS Review*, 25, 26–38.
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. (2012). Measuring trust beliefs and behaviours. *Teoksessa Lyon, F., Möllering, G. & Saunders, M. N. K. (toim.) Handbook of Research Methods on Trust*, 29–39. Cheltenham: Edward Elgar.
- Myllykangas, P. (2009). Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. *Acta Universitatis Tamperensis* 1387. Tampere: Tampere University Press.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 65–72.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? *Teoksessa Näsi, J. (toim.) Understanding stakeholder thinking*, 19–32. Jyväskylä: Gummerus.
- Onkila, T. (2009). Environmental Rhetoric in Finnish Business. *Environmental Values and Stakeholder relations in the corporate argumentation of acceptable*

- environmental management. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, 76. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 6–28.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.
- Sillanpää, M. (1990). Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite ja sen implikaatiot yrityksen strategiselle päätöksenteolle. Tampere: University of Tampere, School of Business Administration, Series A2: 53.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Svendsen, A., Boutlier, R., Abbott, R. & Wheeler, D. (2002). *Measuring the business value of stakeholder relationships*. Vancouver: The Centre for Innovation in Management, Simon Fraser University.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317–324.

• KTT Johanna Kujala on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistonlehtori. Tällä hetkellä hän toimii yliopistotutkijana Tampereen yliopiston tutkijakollegiumissa. Hänen tutkimustyönsä kohdistuu vastuullisen liiketoiminnan, sidosryhmäajattelun ja eettisen johtamisen alueille. Kujala on sidosryhmäjohtamisen ja liiketoiminnan etiikan dosentti. Sähköposti: johanna.kujala@uta.fi



■ Artikkelit

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen asennoituminen suomalaisessa ay-liikkeessä



SOILIKKI VILJANEN

■ Tiivistelmä

Tämän artikkelin tarkoituksena on tuoda esiin suomalaisen ay-liikkeen asennoitumista yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Artikkelit perustuu syksyllä 2013 valmistuneeseen pro gradu- tutkielmaani (Viljanen 2013), jossa tutkittiin ammattiyhdistysliikkeen näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelystä, asenteista, soveltamisesta sekä toiminnan samankaltaistumiseen johtavista paineista sekä legitimaatiosta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka ay-liikkeeltä puuttuu yhteinen vastuullisuusteemoja käsittelevä foorumi, se uskoo yrityksen yhteiskuntavastuun merkitykseen ja haluaa olla keskeisenä sidosryhmänä lisäämässä yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumista ja kehittämistä Suomessa myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: yrityksen yhteiskuntavastuu, kansallinen liiketoimintajärjestelmäteoria, ay-liike, sidosryhmä

Johdanto

Eri sidosryhmät ja ympäröivä yhteiskunta kohdistavat monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia yritystoimintaa kohtaan (Heiskala 2006, 14–42). Perinteisten tuottovaatimusten lisäksi yritysten edellytetään toimivan myös eettisesti vastuullisesti kuten läpinäkyvästi, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti (Eps-tein, 2010). Globalisaation myötä yhä useammat yritykset tiedostavatkin vaatimukset ja tajuavat, että vastuullinen toiminta on paitsi välttämätöntä, siitä on myös hyötyä (Freeman, Wicks & Parmar 2004).

Yrityksen yhteiskuntavastuulle ei ole tarjolla yksiselitteistä ja lyhyttä määrittelmää. Tunnettuja ovat esimerkiksi Carrolin pyramidimalli (1991), Elkingtonin kolmen pilarin malli (1999) sekä Euroopan Unionin määritelmä (2006; 2011). Carrolin pyramidissa yhteiskuntavastuun kivijalan muodostaa taloudellinen vastuu, joka yhdessä laillisen vastuun kanssa määritellään vastuiksi, joita yritykseltä vaaditaan. Pyramidin kolmannelle tasolle sijoittuva eettinen vastuu on yritykseltä odotettu vastuu sekä pyramidin huipulle sijoittuva filantrooppinen eli vapaaehtoinen vastuu on yritykseltä toivottu vastuullisuuden muoto. Elkingtonin kolmen pilarin mallin avulla yritysten kokonaistulosta mitataan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden kautta. Euroopan komissio (2006) määritteli yrityksen yhteiskuntavastuun vapaaehtoiseksi lainsäädännön ylittäväksi toiminnaksi, jossa yritykset tarkastelevat liiketoimintaansa sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat huomioiden. Euroopan komissio (2011) tarkensi määritelmää niin, että yrityksillä on vastuu oman toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Talouden globalisoituessa yrityksen yhteiskuntavastuun idea on levinnyt Yhdysvalloista Eurooppaan, kuten myös Suomeen. Pohjoisamerikkalaisen yritysvas-

tuun piirteet ja sovellukset eivät kuitenkaan ole istuneet sellaisenaan suomalaisen yhteiskuntäkäsitykseen. Erityisesti hyvän-
tekeväisyyteen perustuva filantrooppinen vastuullisuus yritystoiminnassa on vierasta, mihin vaikuttaa yhtenä tekijänä pohjoismaisen mallin mukainen laajaa hyvinvointia painottava yhteiskuntajärjestelmä (Lämsä 2007, 45). Yleisesti voidaan todeta, että yhteiskuntavastuu tulkitaan tavanomaisesti yritysten vapaaehtoisena vastuullisuutena, joka ylittää lainsäädännön määrittelemän tason. Lainsäädännöllä ja yhteiskunnallisilla sopimuksilla vastuullisuutta lisäävinä tekijöinä on Suomessa pitkä historia, ja ne halutaan säilyttää edelleenkin yhteiskuntavastuuta koskevilla asioissa (Uimonen 2006).

Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuuta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu viime vuosina Suomessa eri näkökulmista (esim. Juholin 2004, 2009; Kourula 2010; Kujala 2010; Lämsä, Vehkaperä, Puttonen & Pesonen 2008; Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003; Siltaoja 2010; Takala 2000a) aihetta ei ole tutkittu ammattiyhdistysliikkeen näkökulmasta juuri lainkaan – ei Suomessa eikä kansainvälisesti. Yhteiskuntavastuuta koskevassa tutkimuksessa on tavanomaisesti kiinnitetty huomiota yrityksen ja keskeisten sidosryhmien kuten omistajien, sijoittajien, kuluttajien, kansalaisjärjestöjen (den Hond ja de Bakker 2007) ja paikallisten yhteisöjen väliseen suhteeseen. Mutta yksi olennainen yhteiskunnallinen toimija, ammattiyhdistysliike, ei ole ollut esillä näissä keskusteluissa. Ammattiliittojen rooli on kuitenkin perinteisesti ollut puolustaa yhtä tärkeintä sidosryhmää eli työntekijöitä.

Perustuen aiempiin pienimuotoisiin tutkimuksiin Euroopassa ammattiliitot vaikuttavat suhtautuvan melko skeptisesti yrityksen yhteiskuntavastuuseen, koska sen arvioidaan siirtävän valtaa yrityksen johdolle, joka puolestaan voi tehdä yk-

sipuolisesti päätöksiä (Preuss, Hauschild & Matten 2006; 2009). Tässä ay-liikkeelle suunnatussa tutkimuksessa on tutkittu muun muassa sitä, muodostuuko yleistyvästä yritysälhtöisestä yhteiskuntavastuun ajattelusta ja toimintamallista kilpailija ay-liikkeelle vai integroituvatko suomalaiset ammattijärjestöt yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevaan keskusteluun ja toimintaan.

Toteutin tutkimukseni laadullisena tapaustudkimuksena. Tapaukset koostuivat ammattijärjestöistä, jotka olivat kolme ammatillista keskusjärjestöä Akava, SAK, STTK sekä niiden jäsenliitoista: Tekniikan Akateemisten liitto, Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto JHL, Suomen Metallityöväenliitto, Sähköalojen ammattiliitto, Toimihenkilöjärjestö Pro ja Suomen Konepäällystöliitto. Kustakin organisaatiosta haastateltiin yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmasta keskeisissä tehtävissä toimivia henkilöitä henkilökohtaisesti. Lisäksi aineistoon kuuluu ammattiyhdistysliikkeen kanssa läheisesti yhteistyötä tekevä Suomen Solidaarisuuskeskus SASK, josta haastateltiin yhtä henkilöä. Haastateltavia oli yhteensä 10 henkilöä. Kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu (Eskola & Suoranta 2000). Aineisto on pääosin kerätty talven 2011 ja kevään 2012 aikana. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tekemässäni tutkimuksessa yrityksen yhteiskuntavastuuta on lähestytty sidosryhmäajattelun näkökulmasta ja käsitelty yritysetiikan kontekstissa. Olen kokenut mielekkääksi tarkastella yrityksen yhteiskuntavastuuta sidosryhmälhtöisesti, koska ay-liike yhtenä yritysten tärkeänä sidosryhmänä on vaikuttamassa siihen, miten yrityksen yhteiskuntavastuu Suomessa ymmärretään.

Suomen liiketoimintajärjestelmän kuvauksen tarkoituksena on puolestaan ollut luoda pohjaa yrityksen yhteiskuntavastuukäsitteen ymmärtämislle ay-liikkeen näkökulmasta. Varsinaisen teoriaosuus koostuu institutionaalisesta viitekehuksesta, jonka muodostavat kansallinen liiketoimintajärjestelmäteoria ja uusi institutionaalisismi.

Richard Whitleyn (1999) luoman kansallinen liiketoimintajärjestelmä-käsitteen lähtökohtana on havainto, jonka mukaan markkinatalous organisoituu eri puolilla maailmaa hyvin eri tavoin, ja on tärkeä ymmärtää talousjärjestelmän rakenne, jotta voi ymmärtää yrityksen yhteiskuntavastuun kehittymisen kyseisessä maassa (Matten & Moon 2008, 406). Markkinoiden toimintaa, toimivuutta sekä niiden erityispiirteitä tarkastellaan pääasiassa yritysten ja sidosryhmien välisten suhteiden näkökulmasta. Suomen liiketoimintajärjestelmä on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana Whitleyn (1999) jaottelun mukaan yhteistoimintapohjaisesta järjestelmästä lohkoutuneen järjestelmän suuntaan. Eri maiden talousjärjestelmät saattavat olla hyvinkin erilaisia keskenään ja silti menestyä. Talousjärjestelmiä yritysten näkökulmasta tarkastelevassa kapitalismin variaatiot-tutkimussuunta (Hall & Soskice 2001) tyypittelee kehittyneet kapitalistiset maat koordinoituiksi (CME) ja liberaaleiksi (LME) markkinatalouksiksi. Suomen nähdään kehittyneen koordinoidusta markkinataloudesta liberaalimpaan suuntaan kohti tieto- ja osaamis-yhteiskuntaa, jolla on edelleen koordinoitua järjestelmän piirteitä (Oinas 2005; Lilja, Laurila, Lovio & Jääskeläinen 2009).

Taustaoletuksena voidaan todeta, että on olemassa näyttöä siitä, että erilaisilla talousjärjestelmillä esimerkiksi USA:ssa ja Euroopassa on vaikutusta siihen, miten niissä maissa suhtaudutaan yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Suhtautuminen vaih-

telee maittain ja näyttäisi olevan Euroopassa enemmän ei- näkyvää eli implisiittistä ja USA:ssa enemmän näkyväksi tehtyä eli eksplisiittistä. Implisiittinen yhteiskuntavastuu on toimintaa, joka on harvemmin näkyväksi kirjoitettua ja perustuu käytännön arvoihin, normeihin ja sopimuksiin, kun taas eksplisiittinen yhteiskuntavastuu näkyy erilaisten arvojulistusten, julkisten vastuullisuustekojen ja -ohjelmien kautta. (Matten & Moon 2008.)

Euroopan komissio (2006) määrittelee yrityksen yhteiskuntavastuun taloudelliseksi, sosiaaliseksi ja ympäristölliseksi vastuuksi. Tämän tutkimuksen teon aikana Euroopan komissio (2011) julkisti uuden laajemman yrityksen yhteiskuntavastuumääritelmän, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on yrityksen vastuuta vaikutuksestaan laajasti ympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuuta kolmijaon: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kautta.

Tässä tutkimuksessa sovellettu toinen organisaatioteoria on uusi institutionalismi. Sosiologit John Meyer, Brian Rowan, Richard Scott ja Lynne Zucker määrittelyvät ensimmäisten joukossa uuden institutionalismin (Powell 2007,1). Uuden institutionalistisen koulukunnan kasvu on ollut huimaa. DiMaggion ja Powellin (1983, 147) sekä Meyerin ja Rowanin (1977, 352) mukaan institutionalisointuminen johtaa organisaatioiden samankaltaistumiseen eli isomorfismiin. Uusi institutionaalisuus-teoria tarkastelee siis organisaatioiden samankaltaistumista, jossa DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan on kyse eräänlaisesta yhtenäistymisestä. Organisaatioiden selviytyminen riippuu vahvasti siitä, miten hyvin ne pystyvät sopeutumaan organisaatiokenttäänsä. DiMaggio ja Powell (1983, 147) toteavat organisaatioiden muuttuvan yhä homogeenisemmiksi ja samankaltaistuvan rakenteeltaan, kulttuuriltaan ja tuo-

toksiltaan.

Mitä riippuvaisempi organisaatio on muista tai mitä epävarmemmalta sen tulevaisuus näyttää, sitä odotetumpaa on samankaltaistava muutos. Seurauksena on, että organisaation ominaisuudet kehittyvät ympäristön kanssa yhteensopivampaan suuntaan. Samankaltaistumisen tuoma olemassaolon oikeutus eli legitimeetti tuo usein vakautta epävarmuuden keskelle. Samankaltaistava muutos voi tapahtua kolmen päämekanismin avulla, joita ovat pakottava (coercive), jäljittelevä (mimetic) ja normatiivinen (normative) samankaltaistumisenpaine. (DiMaggio & Powell 1983, 149– 150.)

Pakottava samankaltaistuminen on seurausta organisaatioon kohdistuvasta muodollisesta tai epämuodollisesta paineesta. Se kohdistuu joko muista organisaatioista ja instituutioista, joista organisaatio on, tai kulttuurisidonnaisista odotuksista, joita on tuettu sanktioin. Jäljittelevä samankaltaistuminen ja siihen liittyvät paineet liittyvät usein käyttäytymisen kognitiiviseen ja sosiaaliseen puoleen ja ovat melko usein seurausta epävarmuudesta. Organisaation korkealle asetetut tavoitteet tai toimintaympäristössä epävarmuutta aiheuttavat tekijät voivat luoda paineita yhdenmukaistaa toimintaa toimialan menestyjien toiminnan mukaiseksi. Normatiivinen samankaltaistava paine liittyy organisaatioiden toimijoiden professionaaliseen perustaan, johon vaikuttavat esimerkiksi koulutus, ammattiryhmässä vakiintuneet käytännöt, ammatilliset verkostot ja sosiaaliset suhteet sekä alalla muotoutuneet arvostukset. Yksilöt haluavat kehittää itseään ja tulla tunnustetuksi oman alansa ammattilaisena.

Yritysten toiminnan samankaltaistumisen taustalla on uuden institutionaalisuusteorian mukaan pyrkimys hankkia ja vahvistaa olemassaolon oikeutus eli legitimiys. Kun sidosryhmät arvioivat orga-

nisaation tai yrityksen olemassaolon oikeutusta eettisten normiensä kautta tai sen mukaan, miten organisaatio toimii itse määrittelemiensä eettisten normien tai pelisääntöjen mukaan, kyse on moraalisesta legitimitteetistä (Suchman 1995, 579). Slimmin (2002, 3–4) mukaan kolmannen sektorin, johon ay-liike kuuluu, legitimitteetti perustuu enemmän arvostuskysymyksiin ja vahvaan luottamukseen organisaatioita kohtaan kuin itsekkäisiin tarpeisiin ja oman edun tavoitteluun.

Kun tarkastellaan tämän päivän yhteiskuntia ja niiden talouden järjestelmiä, on aiheellista todeta, että kilpailu kiristyy koko ajan. Halutaan ottaa mallia onnistujista ja parhaista käytännöistä eli löytää paras institutionaalinen taloudellinen järjestelmä. Toisaalta on havaittu, että maiden väliset rakenteet voivat olla hyvinkin erilaisia ja silti maat voivat menestyä. Institutionaaliset järjestelmät auttavat ymmärtämään erilaisia yhteiskunnallisia ja poliittis-taloudellisia rakenteita. Liiketoimintajärjestelmämme näyttää säilyttäneen kuitenkin joitakin institutionaalisia rakenteita, kuten työmarkkinoiden rakenteet ja toimintamuodot. Myös ay-liike on säilyttänyt vahvan asemansa, mutta sitä haastetaan niin yksilö- kuin yhteiskunnallisella tasolla. (Skurnik 2005.)

Keskustelu ay-liikkeen asennoitumisesta yrityksen yhteiskuntavastuuseen

Tutkimukseni tuloksista käy selvästi ilmi se, että ay-liikkeessä tunnistetaan Suomen liiketoimintajärjestelmän muutokset: yritysten vallan kasvu ja yhä useamman yrityksen päätöksenteon siirtyminen Suomen rajojen ulkopuolelle. Erilaisilla rakenteellisilla muutoksilla on ollut suuria heijastusvaikutuksia ammattijärjestöjen jäsenten elämään. Liiketoimintajärjestelmän muuttuminen yhteistoimintapohjaisesta markkinataloudesta enemmän lohkoutuneek-

si talousjärjestelmäksi (Whitley 1999) tai koordinoitua liberaaliksi (Hall & Soskice 2001) näkyy muun muassa muuttuneina asenteina lisääntyntä valtaa saaneita yrityksiä kohtaan. Vastuullisuusvaatimuksia entistä läpinäkyvämpää toimintaa kohtaan esitetään laajasti ay-liike (Akava 2010; SAK 2006; STTK 2008) mukaan lukien.

Ay-liike kokee, että osassa yrityksiä vastuullisuutta ohjaa liiketoimintalähtöisyys enemmän kuin etiikka (Kennedy 2010). Vastuullisuusajattelun laajentaminen koskemaan koko tuotantoketjua on esillä maailmalla ja Suomessa niin tutkimukseni kuin FIBS:n yritysvaluutuskuysely 2013 perusteella. Yrityksen yhteiskuntavastuuta ei tutkimukseni perusteella koeta ay-liikkeessä kovin tehokkaana yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisijana, vaikkakin osittain sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun edistämässä on onnistuttu melko hyvin. Vastavaanlainen tulos ympäristövastuun osalta on saatu FIBS:n yritysvaluutuskuyselyssä (2013), jossa vastaajien mielestä ympäristö oli yritysten tärkein vastuullisuusteema.

Yhteistoimintapohjaisessa liiketoimintajärjestelmässä ay-liikkeen asema on ollut vahva, mikä tulee ilmi selvästi ay-liikkeen mielipiteissä, samoin kuin yhteiskunnan vahva auktoriteetti. Ay-liike tunnistaa, että Suomen liiketoimintajärjestelmä on melko nopeasti muuttunut (vrt. Skurnik 2005). Tutkittavien mukaan yritysten valta on oleellisesti lisääntynyt, ja valtiovallan rooli heikentynyt, kun on siirrytty kohti lohkoutunutta talousjärjestelmää. Ay-liike ei kuitenkaan koe menettäneensä valtaansa. Vaikka on esimerkiksi vaadittu paikallista sopimista keskitettyjen sopimusten sijaan, näin ei ole käynyt. Keskitetty tuloratkaisu saavutettiin muutaman vuoden tauon jälkeen vuonna 2011.

FIBS:n yritysvaluutuskuyselyssä (2013) ilmeni, että yritykset eivät pidä ay-liikettä merkittävänä sidosryhmänä, minkä tut-

kimuksessa myös osa haastatelluista tunnistaa. Ay-liikkeen haasteena tutkimukseni tulosten perusteella on aidon sidosryhmävuoropuhelun (vrt. Könnölä & Rinne 2001) löytäminen yritysten kanssa yhteiskuntavastuun edistämiseksi. Eräät haastatellut tiedostavat sen, että ay-liikkeelle yrityksen yhteiskuntavastuu on uusi työkalu, ja nämä järjestöt haluavat olla itse aktiivisia asiassa. Osa ay-liikkeestä vaikuttaa jääneen odottamaan sitä, että yritykset tunnustavat sen sidosryhmäkseen yrityksen yhteiskuntavastuussa.

Kuten myös Ristelä (2011, 62–65) väittää, tutkimukseni osoittaa, että ammattiliittoja ei vaikuta motivoivan yrityksen kanssa käytävä yhteiskuntavastuukeskustelu, jos yrityksen johto ei suostu määrittelemään vastuullisuutta yhdessä ammattiliiton kanssa. Tutkittavien mukaan osa ammattijärjestöistä on ulkoistanut roolinsa kansalaisjärjestöille. Myös Lehtipuu ja Monnin (2007) selvityksen mukaan yritykset kokivat nimenomaan kansalaisjärjestöt vastuullisen toiminnan vaatijoina. Osa tutkimukseeni haastatelluista ei näe tarpeelliseksi erottaa yrityksen yhteiskuntavastuuta muusta ay-liikkeen toiminnasta. Yrityksen yhteiskuntavastuun painoarvo siis näyttää ay-liikkeessä.

Ay-liike kokee asemansa olevan niin vahva, ettei yrityksen yhteiskuntavastuuta ole juurikaan tullut kilpailijaa sen muulle toiminnalle toisin kuin eurooppalaiset tutkimukset (Preuss, Hauschild & Matten 2006; 2009) osoittavat. Vain yksi haastatelluista järjestöistä on havainnut, että yrityksen yhteiskuntavastuu uutena ilmiönä aiheuttaa jonkinasteista uhkaa ay-liikkeen toiminnalle. Yrityksen yhteiskuntavastuun luonne vapaaehtoisena toimintona herättää enemmänkin huolta siitä, että yritysten vastuullisuus heikentyy, mikäli lainsäädäntöä tai muita yrityksiä sitovia asioita vähennetään ja vapaaehtoisia toimia lisätään.

Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuun painoarvo ay-liikkeen omassa toiminnassa vaihtelee, kaikki tutkittavat ovat yksimielisiä yrityksen yhteiskuntavastuun tärkeydestä niin maailmanlaajuisesti kuin kotimaassa. Toiminnan läpinäkyvyyttä ja moraalialue edellytetään kaikilta organisaatioilta. Merkityksen uskotaan myös kasvavan edelleen. Ay-liike korostaa samaa näkemystä kuin Gjølborg (2012) siitä, että pohjoismaisen työmarkkinamallin mukaisesti yrityksen yhteiskuntavastuun tulee perustua lainsäädäntöön myös tulevaisuudessa. Tämä tutkimustulos tukee Whitleyn (1999) väitettä siitä, että vaikka liiketoimintajärjestelmät lähestyvät toisiaan, niillä on taipumus pitää kiinni omista erityispiirteistään.

Lopuksi

Ammattiyhdistysliikkeen mielestä yrityksen yhteiskuntavastuu on esillä julkisessa keskustelussa Suomessa yhä enemmän. Toiminnan läpinäkyvyyttä vaaditaan. Yleisesti kiistellään siitä, mitä kaikkea vastuullisuuden tulisi koskea. On vaadittu yrityksiä ulottamaan vastuullisuus koskemaan myös alihankkijoita. Haastateltujen ay-liikkeen edustajien mukaan vastuullisuuden suhtaudutaan myönteisimmin suurissa yrityksissä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet tahot pitävät yrityksen yhteiskuntavastuuta tärkeänä ay-liikkeelle. He uskovat merkityksen entisestään kasvavan tulevaisuudessa. Huolta ilmenee siitä, että ay-liike ei ole täysin sisäistänyt yrityksen yhteiskuntavastuuta eikä osaa hyödyntää sitä toiminnassaan. Kriittikiä ay-liikkeeltä saa yritysten vastuullisuusraportointi. Sen luotettavuutta vähentää, että vastuullisuusraportit ovat pääsääntöisesti johdon määrittelemiä ja yritykseen asiakassuhteessa olevien tahojen auditoimia. Ay-liikkeellä on kuitenkin edustus vastuullisuusraportointikilpailun arviointilautakunnassa.

Haastateltavien näkemykset jakautuvat kahtia, kun tiedustellaan, kilpaileeko yrityksen yhteiskuntavastuu ammattiyhdistysliikkeen perinteisen toiminnan kanssa. Suurin osa tutkimukseen haastatelluista ei pidä yrityksen yhteiskuntavastuuta kilpailevana toimintana ay-liikkeen muulle toiminnalle, koska Suomessa on vahva lainsäädäntö ja sopimustoiminta ja yrityksen yhteiskuntavastuu on vapaaehtoiseen toimintaan perustuvaa lait ja sopimukset ylittävää toimintaa. Yrityksen yhteiskuntavastuu nähdään ay-toimintaa tukevana toimintana, jota voidaan viedä eteenpäin yhdessä kansalaisjärjestöjen kanssa. Eriävän mielipiteen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu koetaan uhkana esimerkiksi lainsäädännön roolille. Tutkimukseni perusteella on pääteltävissä, että suomalaisen ay-liikkeen asennoituminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen on pääosin myönteistä.

Lähteet

- Akava 2010. Akava vaatii aloitteellisuutta globalisaation hallintaan. Yhteiskuntavastuu on ulotettava toimitus- ja alihankintaketjuihin asti. Saatavissa http://www.akava.fi/uutishuone/ajankohtaiset/uutisarkisto_-_akavan_uutiset/2010/akava_vaatii_aloitteellisuutta_globalisaation_hallintaan_yhteiskuntavastuu_on_ulotettava_toimitus-_ja_alihankintaketjuihin_asti.3452.news
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, ss. 39–48.
- den Hond, F. & de Bakker, F.G.A. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change initiatives. *Academy of Management Review*, 32 (3), ss. 901–924.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). Iron Cape Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, ss. 147–160.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Epstein, M. (2010). *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. San Francisco: Greenleaf Publishing.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 4. painos.
- Euroopan komissio. (2006). *Implementing the Partnership for Growth and Jobs. Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. Saatavissa <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>
- Euroopan komissio. (2011). *Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014*.
- Yritysvastuukysely. (2013). *Finnish Business Society FIBS ry*.
- Freeman, R. E., Wicks, A.C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15 (3), ss. 364–369.
- Gjølberg, M. (2012). *The political economy of corporate social responsibility (CSR)*. University of Oslo. Doctoral thesis.
- Hall, P.A. & Soskice, D.W. (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Heiskala, R. (2006). *Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen muutos*. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (Toim.) *Uusi Jako*. Tampere: Tammer-Paino, 14–42.

- Juholin, E. (2004). *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen.* Inforviestintä: Otava.
- Juholin, E. (2009). *Communicare! Vies-tintä strategiasta käytäntöön.* Helsinki: Inforviestintä Oy. 5. uudistettu painos.
- Kennedy, S. (2010). Using a stakeholder thinking approach to investigate barriers to the implementation of sustainable development. Julkaisuun viitattu artikkelissa Baden, D. & Harwood, I.A. 2012. Terminology Matters. A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1498-9.
- Kourula, A. (2010). Chapter 14. Finland. In W. Visser & N. Tolhurst (Toim.) *The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility.* Sheffield: Greenleaf, 151–157.
- Kujala, J. (2010). Corporate Responsibility Perceptions in Change: Finnish Managers' Views on Stakeholder Issues From 1994 to 2004. *Business Ethics*, 19 (1), ss. 14–34.
- Könnölä, T. & Rinne, P. (2001). *Elin-ehdtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna.* Helsinki: Tammerpaino Oy.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. (2007). *Synergia- vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli.* Talentum: Gummerus.
- Lilja, K., Laurila, J. & Lovio, R. (2011). *Finland. Innovating the Global Positioning of Flagship Companies and Foreign-Owned Subsidiaries.* Teoksessa P.H. Kristensen & K. Lilja (Toim.) *Nordic Capitalisms and Globalization.* New York: Oxford University Press., 47–85.
- Lämsä, A.-M. (2007). *Yrityksen vastuullisuus - mitä ja miksi?* Teoksessa P. Vauhkonen (Toim.) *Liiketoiminnan vastuullisuus, minkä väristä se on.* Oit-mäki: Johtamistaidon opisto, 42–51.
- Lämsä, A.-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. & Pesonen, H.-L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), ss. 45–58.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), ss. 404–424.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), ss. 340–363.
- Oinas, P. (2005). Finland. A Success Story? *European Planning Studies*, 13(8), ss.1227–1244.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M. & Phan, V. T. (2003). *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies.* Helsinki University of Technology. The Publication Series of the Institute for Regional Economics and Business Strategy.
- Powell, W.W. (2007). The New Institutionalism. Teoksessa R.S. Glegg & J.R. Bailey (Toim.) *The International Encyclopedia of Organization Studies* California. Sage, 1–11.
- Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2006). Trade unions and CSR. European agenda. *Journal of Public Affairs*, 6, ss. 256–268.
- Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2009). “The rise of CSR. Implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), ss. 953–973.
- Ristelä, P. (2011). *Ay-liike, yritysvastuu ja kuluttajavaikuttaminen.* Teoksessa E.

- Lipponen (Toim.) Kuluttajavaikuttamisen rajat. Jyväskylä: WS Bookwell Oy, 61–72.
- SAK (2006). SAK peräänkuuluttaa palvelualueiden innovaatiota ja yrityksiltä yhteiskuntavastuuta. Saatavissa <http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/sak-peraanakuuluttaa-palvelualueiden-innovaatioita-ja-yrityksilta-yhteiskuntavastuuta>
- Siltaoja, M. (2010). Discarding the Mirror. The Importance of Intangible Social Resources to Responsibility in Business in a Finnish Context. University of Jyväskylä. Studies in Business and Economics 86. Johtamisen väitöskirja.
- Skurnik, S. (2005). Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudestakaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki School of Economics Acta Universitatis oeconomicae helsingiensis A-251. Väitöskirjatyö.
- Slim, H. (2002). By What Authority? The Legitimacy and Accountability of Non-governmental Organisations. International Council on Human Rights Policy. Saatavissa <http://graduateinstitute.ch>
- STTK. (2008). Mikko Mäenpää Kauppakamari Foorumissa. Saatavissa <http://kkksite.ezdev.asiakas.org/Media/Puheet/Mikko-Maenpaa-Kauppakamari-Forumissa-Yhteiskuntavastuu-2010-luvulla>
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimaty. Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 20 (3), ss. 571–610.
- Takala, T. (2000a). Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000. Suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 4, ss. 589–601.
- Uimonen, M-L. (2006). Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 322. Väitöskirjatyö.
- Viljanen, S. (2013). Yrityksen yhteiskuntavastuu ay-liikkeen näkökulmasta. Pro gradu -tutkimus, Jyväskylän yliopisto.
- Whitley, R. (1999). Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University Press.

• KTM, EMBA Soilikki Viljanen on johtamisen jatko-opiskelijan Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Sähköposti: soilikki.viljanen@gmail.com



■ Artikkelit

Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta



ANNA-MAIJA LÄMSÄ & JOHANNA LOUVRIER

■ Tiivistelmä

Vaikka sukupuolten tasa-arvo on toteutunut monessa asiassa suomalaisessa työelämässä, tilastot osoittavat tasa-arvon keskeisen ongelman kulminoituvan naisten urakehityksen ongelmiin johtamisessa. Lisäksi ongelmana ovat naisten ja miesten palkkaerot, jotka kasvavat miesten eduksi organisaatiohierarkiassa edettäessä ja iän mukana. Tasa-arvoa pidetään kuitenkin usein niin itsestään selvästi toteutuneena organisaatioissa, ettei keskustelua tasa-arvosta pidetä tärkeänä. Tässä artikkelissa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että tasa-arvosta vaikeneminen on ongelmallista, koska vaikenemisen vuoksi ei päästä käsiksi tasa-arvon määrittelyn sisältämiin oletuksiin eikä keskustelemaan niistä. Artikkelit etenee siten, että aluksi määritellään tasa-arvon käsitettä ja tuodaan esille organisaatioiden muutosvastarintaa tasa-arvotyöhön. Muutosvastarintaa voidaan vähentää perustelemalla tasa-arvon tärkeys. Tässä yhteydessä perusteluja tehdään vastuullisuuden eri näkökulmista. Lopuksi osoitetaan, että se, millainen oletus organisaatioissa vallitsee tasa-arvosta, vaikuttaa siellä tehtäviin tasa-arvotyön ratkaisuihin käytännössä.

Asiasanat: tasa-arvo, sukupuoli, johtaminen, organisaatio, työelämä

Artikkelin kirjoittamista on tukenut Euroopan sosiaalirahaston Naisurat-projekti (www.naisurat.fi). Kiitämme tuesta.

Johdanto

Sukupuolten tasa-arvon uskotaan toteutuneen suomalaisessa työelämässä. Julkusen (2010) mukaan tasa-arvoa pidetään usein niin itsestään selvästi toteutuneena, ettei keskustelua tasa-arvosta pidetä tärkeänä. Keskustelu voidaan vaientaa toteamalla, että työpaikalla ratkaisee osaaminen eikä sukupuolella ole väliä. Myös saatetaan mainita, että omassa organisaatiossa ei ole tasa-arvoon liittyviä ongelmia, mutta ongelmia saattaa olla muualla.

Tämän artikkelin lähtökohtana on ajatus, että tasa-arvosta vaikeneminen on ongelmallista, koska vaikenemisen vuoksi ei päästä käsiksi tasa-arvon määrittelyn sisältämiin oletuksiin eikä keskustelemaan niistä. Oletukset kuitenkin ohjaavat tasa-arvotyön ja -johtamisen ratkaisuja käytännössä työpaikoilla. Oletusten näkyväksi tekeminen auttaa pohtimaan aikaisempaa tiedostetummin tasa-arvotyön ratkaisujen perusteluja ja etsimään mahdollisesti uusia ratkaisuja.

Maailman Talousfoorumin selvityksen The Global Gender Gap Reportin (2013) mukaan yksikään maa maailmassa ei ole saavuttanut sukupuolten tasa-arvoa. Miehet ovat naisia etuoikeutetummassa asemassa kaikkialla. Selvitys tuo myös esille Suomen sijoittuvan hyvin maailmanlaajuisessa vertailussa, erityisesti naisten korkea osallistumisaste työelämään ja heidän mahdollisuutensa osallistua koulutukseen perusasteelta korkea-asteelle ovat huipuluokkaa. Naiset osallistuvat työelämään melkein yhtä laajasti kuin miehet. Työikäisistä naisista 38 prosentilla ja miehistä 27 prosentilla on korkea-asteen tutkinto (Pietiläinen 2013).

Edellä mainittu ja usein esitetty väite, että vain osaaminen vaikuttaa työpaikalla sellaisissa asioissa kuin rekrytoinneissa, palkitsemisessa ja uralla etenemisessä, ei näytä pitävän paikkaansa. Naisten korke-

asta koulutuksesta ja sen mahdollistamasta osaamispotentiaalista huolimatta naisten on miehiä vaikeampi edetä päätöksentekijöiksi johtamistehtäviin (The Global Gender Gap Report 2013). Eniten ongelmia on teollisuusyrityksissä ja ylimmässä johdossa. Työpaikat ja -tehtävät ovat jakaantuneet selkeästi miesten ja naisten töihin. Naiset ovat yleensä johtajia naisvaltaisilla aloilla ja julkisella sektorilla. He myös johtavat pienempiä organisaatioita kuin miehet. (Lehto 2009.) Palkkaerot toimivat miesten hyväksi. Sukupuolten välinen palkkaero kasvaa iän myötä, eikä koulutus muuta tilannetta (Pietiläinen 2013). Osaamisen tuoton voi arvioida olevan naisille huonompi kuin miehille.

Työelämämme tasa-arvon ongelma kulminoituu naisten urakehityksen ongelmiin johtamisessa. Lisäksi ongelmana ovat naisten ja miesten palkkaerot, jotka kasvavat miesten eduksi organisaatiohierarkiassa edettäessä ja iän mukana. Näiltä osin idea tasa-arvon toteutumisesta on myytti. Tästä syystä artikkelimme painopiste on johtamisessa. Artikkelit etenee siten, että aluksi määritellään tasa-arvon käsitettä ja tuodaan esille organisaatioiden muutosvastarintaa tasa-arvotyöhön. Muutosvastarintaa voidaan vähentää perustelemalla tasa-arvon tärkeys. Tässä yhteydessä perusteluja tehdään vastuullisuuden eri näkökulmista. Lopuksi osoitetaan, että se, millainen oletus organisaatiossa vallitsee tasa-arvosta, vaikuttaa siellä tehtäviin tasa-arvotyön ratkaisuihin käytännössä.

Tasa-arvon käsite

Tasa-arvon määrittelyn ja tasa-arvotyön taustalla vaikuttaa sosiaalisen sukupuolen idea (gender), joka on perusta sukupuolen määrittelylle tässä artikkelissa. Sukupuoleen, tarkemmin sanottuna sosiaaliseen sukupuoleen vaikuttavat ympäröivän yhteisön odotukset, tavat, perinteet, arvot ja asenteet. Toisin sanoen naisille ja miehille

le ominaisiksi katsotut velvollisuudet, oikeudet, käyttämismallit, tehtävät ja roolit ovat opittuja – ja siten muutettavissa olevia. Tavanomainen odotus sukupuolille on, että naiset käyttäytyvät tunteellisesti ja muista huolehtivasti, kun miesten odotetaan olevan rationaalisia, itseensä luotavia ja kilpailullisia. (Gherardi & Poggio 2001.) Tällaiset opitut mallit, odotukset ja stereotyyptit voivat muodostaa ja usein muodostavat vaikeasti havaittavan esteen tasa-arvolle.

Sukupuolten tasa-arvoa on määriteltä monilla eri tavoilla. Tasa-arvo määritellään usein siten, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet (equal opportunity) toteuttaa itseään ja osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan. Toisin sanoen naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet, velvollisuudet ja oikeudet eri elämänpiireissä, kuten työelämässä. (Ks. minna.fi.) Tästä näkökulmasta työpaikalla on pyrittävä siihen, että sukupuolten kohtelu organisaation käytännöissä, menettelytavoissa ja pelisäännöissä on tasa-arvoista. Kyse on esimerkiksi siitä, että kaikki hakijat rekrytointitilanteessa arvioidaan samalla lailla. Ongelmana on, että joskus sama arviointitapa asettaa jonkun ryhmän epäedullisempaan asemaan, jolloin tapahtuu välillistä syrjintää eikä tasa-arvo toteudu. Tällöin tarvitaan erilaisuuden huomioimista. Viime vuosina erilaisuuden huomiointi on korostunut tasa-arvokeskusteluissa.

Se, miten yhtäläiset mahdollisuudet tataan, jakaa mielipiteitä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että naisten uralla eteneminen johtamistehtäviin tapahtuu vähitellen naisten koulutustason nousun vuoksi. Toisin sanoen hyvä koulutus ja sen mahdolliseksi tekeminen sekä naisille että miehille avaavat naisille tien uralla etenemiseen. Toinen mielipide puolestaan painottaa, ettei merkittävää muutosta tapahdu ilman aktiivista toimintaa kuten kiintiölainsä-

däntöä. Jälkimmäinen kanta korostaa pakkottavan paineen tarvetta tasa-arvoisten mahdollisuuksien turvaamiseksi työpaikoilla.

Mahdollisuuksien tasa-arvon lisäksi on tarpeen tarkastella tasa-arvoa lopputuloksena (equality of outcome). Se perustuu ajatukselle, että lopputuloksen, kuten uramenestyksen, tulisi olla sukupuolten kannalta tasa-arvoinen. Tällöin arvioidaan naisten ja miesten todellisia toteutuneita olosuhteita, kuten ovatko naiset ja miehet edustettuina yhtäläisesti johtotehtävissä ja saavatko he samaa palkkaa samanlaisesta työstä.

Euroopan komission European Institute for Gender Equality (EIGE) laati ensimmäisen unionin maita vertailevan sukupuolten tasa-arvoindeksin kesällä 2013. Sen mukaan tasa-arvoa on sekä voimavarojen tasa-arvoinen jakaantuminen sukupuolten kesken että naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu ja mahdollisuudet (Gender Equality Index). Määritelmä on laaja ja yhdistää edellä esitetyt mahdollisuuksien ja lopputuloksen näkökulmat.

Organisaatioiden vastarinta tasa-arvotyötä kohtaan

Tasa-arvotyön tavoite on niin Suomessa kuin maailmalla tähdännyt pääosin naisten aseman parantamiseen. Johtamisen kannalta voi sanoa, että koska johtajista enemmistö on miehiä ja johtaminen on sukupuolistunut monissa organisaatioissa miehiseksi ideologisesti, symbolisesti ja käytännössä (Lämsä & Sintonen 2001; Hearn ym. 2008; Tienari ym. 2010; Kattila & Eriksson 2013), tasa-arvon tavoite naisten aseman parantamisesta ja erityisesti etenemisestä johtamisurilla ja läsnäolo johtajina voi haastaa miehisyiden normin johtamisessa.

Wahl (2010) on tutkinut organisaatioiden tasa-arvotyötä muutosvastarinnan kannalta. Hänen mukaansa vastarintaa il-

menee erityisesti miesjohtajien keskuudessa. Samaan tulokseen päätyi Kautto (2008) selvityksessään henkilöstöjohtamisen ammattilaisten joukossa. Miespuoliset henkilöstöjohtamisen ammattilaiset arvioivat selvästi naisammattilaisia useammin tasa-arvon olevan kunnossa työpaikoillaan. Miehet eivät koe yhtä usein kuin naiset, että tasa-arvotyötä tarvitaan.

Wahlin (2010) mukaan muutosvastarintaa tasa-arvon edistämistä kohtaan ilmenee organisaatioissa useilla eri tavoilla. Ensinnäkin miesjohtajien arvioidaan hyötyvän naisia enemmän tasa-arvotyöstä, koska miehet saavat sitä kautta aikaisempaa laajemman skaalan toteuttaa johtamiskäyttäytymistä. Toisaalta tasa-arvon edistäminen voidaan Wahlin mukaan nähdä ylikorostuneena naisten aseman edistämisenä ja siten miehiä syrjivinä, mitä vastustetaan. Vastarinta saattaa kanavoitua yksilöllisyyden korostamiseen. Tällöin korostetaan jokaisen yksilön henkilökohtaista vastuuta omasta urastaan ja siihen liittyvistä asioista, kuten palkkauksesta ja uralta etenemisestä. Toisin sanoen väitetään, että on ainoastaan yksilöistä itsestään kiinni, millaiseen asemaan he pääsevät ja millaisen uran luovat. Tasa-arvon edistäminen ja syrjinnän estäminen ovat siten naisen itsensä vastuulla.

Kelanin (2008) johtamiskirjallisuutta koskevan analyysin mukaan yksilöllisyyden diskurssi on nykyisin varsin vallitseva tapa tulkita johtamistodellisuutta. Yksilöllisyyden korostamista voi pitää ongelmallisena, koska näkökulma yksilöi uraongelmat naisen omaksi asiaksi. Sen avulla on helppo vaientaa kysymys siitä, millaiset organisatoriset käytännöt ylläpitävät ja tuottavat epätasa-arvoa. Wahl (2010) painottaakin, että naisten on tärkeää olla tietoisia yksilöllisyyden diskurssin haitoista pystyäkseen kyseenalaistamaan ja haastamaan epätasa-arvoiset organisatoriset rakenteet, oletukset ja käytännöt. Tienari ja

kumppanit (2005) esittävät haastattelemiensa miesjohtajien kokevan naisten puuttumisen organisaatioiden ylimmästä johdosta sensitiivisenä aiheena. Siitä ei haluta useinkaan puhua tasa-arvokysymyksenä. Saattaa siis olla, että tasa-arvotyön perustelut kaipaavat monipuolistamista erityisesti johtamisessa.

Tasa-arvo vastuullisuutena

Viime vuosina on yleistynyt näkemys siitä, että yritysten ja muiden organisaatioiden tulee olla vastuullisesti toimivia (ks. Crane & Matten 2010). Lähtökohtaisesti voi ajatella, että vastuullisuudessa on kyse siitä, että organisaatio on jonkun mukainen tai yltää johonkin, jota siltä odotetaan ja edellytetään ympäröivässä yhteiskunnassa. Vastuullisuudesta puhuttaessa tehdään usein jaottelu lailliseen, taloudelliseen ja eettiseen näkökulmaan (Carroll 1991). Niiden toteutumista pidetään vastuullisuutena. Tästä näkökulmasta voi sanoa, että tasa-arvon perustelut organisaatioissa nojautuvat laillisen, taloudellisen ja eettisen vastuullisuuden näkökulmiin.

Laillinen vastuullisuus: Laillisuuden kannalta sukupuolten tasa-arvoa on edistetty Suomessa pitkään. Suomalaiset naiset saivat sekä äänioikeuden että vaalikelpoisuuden ensimmäisinä maailmassa vuonna 1906. Säädöksiä, jotka paransivat tyttöjen ja naisten mahdollisuuksia osallistua koulutukseen, tehtiin 1800-luvulta lähtien. Näin tyttöjen ja naisten koulunkäynti yleistyi 1800-luvulla, mikä edisti naisen julkisen roolin muotoutumista. (Korppi-Tommola 2001.)

Sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. Laki (609/1986) tuli voimaan vuonna 1987. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa

parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lakia on sittemmin uudistettu. Tasa-arvoa edistävän lainsäädännön noudattamisen voi katsoa muodostavan vastuullisuuden minimitason organisaatioissa. Lain mukaista toimintaa edellytetään vähintään 30 henkilöä työllistäviltä työnantajilta. Kauton (2008) tekemä kysely henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa kuitenkin paljastaa, että melko suurella joukolla työnantajia on vielä matkaa vastuullisuuden minimitasoon. Kyselyn mukaan noin kolmannes niistä organisaatioista, joissa pitäisi lain mukaan olla tasa-arvosuunnitelma, ei ole tehnyt sitä.

Tasa-arvolakia täydentää vuonna 2004 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki (21/2004). Sen tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeussuojaa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Laillisen vastuullisuuden näkökulmasta ajankohtaisia keskustelu- ja myös kiisteleyaiheita ovat sukupuoliä koskeva kiintiölaki pörssiyhtiöiden hallituksille, jolla halutaan edistää naisten etenemistä yritysten hallituksiin, ja vanhempainvapaan sekä sen kustannusten jakamisen säätely.

Taloudellinen vastuullisuus: Tasa-arvon edistäminen on perusteltavissa taloudellisilla hyödyillä. Tämä edustaa ns. business-case -ajattelua, jota hyödynnetään erityisesti monimuotoisuus- eli diversiteetti johtamisessa. Siinä korostuu ihmisten erilaisuuden, kuten sukupuolen, iän ja etnisyyden mukanaan tuomat vahvuudet ja niiden hyödyntäminen (Ely & Thomas 2001). Johto ja henkilöstö rekrytoidaan ja sijoitetaan tehtäviinsä asiakaskunnan mo-

nimuotoisuuden mukaan. Tältä kannalta organisaation johdon (kuten myös henkilöstön) sukupuolirakenteen tulee heijastaa asiakaskuntaa (Lämsä ym. 2013).

Taloudellisen vastuullisuuden korostaminen perustuu yleensä olettamukseen, että organisaatio saa kilpailullista ja muuta etua monimuotoisuuden edistämisestä. Monimuotoiset työpaikat ovat tutkimusten perusteella tehokkaampia ja pystyvät parempiin henkilöstötuloksiin kuin homogeeniset työpaikat (ks. Cox 1991; Prieto ym. 2009; Olsen & Martins 2012). Parantuneet henkilöstötulokset puolestaan edistävät organisaation taloudellista suoriutumista (Pauwe & Richardson 1997). Coxin ja Blaken (1991) mukaan organisaatioiden tulisi hyödyntää eri ryhmiin kuuluvien henkilöiden osaamiset ja kokemukset täysimääräisesti, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos. Heidän mukaansa työpaikat, jotka eivät hyödynnä kaikkien osaamista, menettävät kilpailukykyä. Tasa-arvoa ja monimuotoisuutta vaalivalle työnantajalle muodostuu hyvä työnantajamaaine, joka houkuttelee parhaita lahjakkuuksia. Markkinointi helpottuu, koska erilaisista taustoista tulevat organisaation jäsenet ymmärtävät paremmin erilaisten asiakkaiden vaatimuksia. Luovuus, ongelmanratkaisu ja innovoivuus lisääntyvät.

Monimuotoisuutta suosivan organisaatioilmaapiirin on havaittu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Stewart ym. 2011). Etnisen ja sukupuolten diversiteetin yritysten hallituksissa on huomattu parantavan hallitusten innovoivuutta (Miller & Triana 2009). Leonard ja kumppanit (2004) toteavat, että monenlaisista henkilöistä koostuvat tiimit toimivat tehokkaammin, koska ne voivat todennäköisemmin päästä käsiksi laajempaan informaatiomäärään, jota tarvitaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Yrityksen kannattavuus ja johtajan sukupuoli ovat yhdessä siten, että naisen johtama yritys on

kannattavampi kuin yritys, jonka toimitusjohtajana on mies (Kotiranta ym. 2007).

Eettinen vastuullisuus: Carrollin (1991) esittämässä vastuullisuuden mallissa eettinen vastuullisuus määrittellään jonakin, joka on enemmän kuin laillinen vastuu ja jota odotetaan organisaatiolta. Organisaatio tekee jotain enemmän tasa-arvon edistämiseen kuin mitä lainsäädäntö edellyttää. Tällöin olennainen kysymys on miksi organisaatio toimii siten. Yksi mahdollinen vastaus on palauttaa perustelu taloudelliseen vastuullisuuteen mutta eettisen vastuullisuuden tarvitaa muita perusteluja. Tässä yhteydessä tuomme esille kaksi perustelua, legitimaatioteorian ja kyvykkyyksien teorian.

Legitimaatioteorian näkökulmasta vastuullisuutta määrittävät työelämässä, yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevat arvot, normit, käsitykset ja odotukset hyväksyttävästä ja toivotusta käyttäytymisestä (Suchmann 1995). Ollakseen hyväksyty, arvostettu ja kunnioitettu organisaatio pitää toimia ympäröivän yhteiskunnan odotusten mukaan ja noudattaa yleisesti hyväksytyjä normeja ja arvoja kuten tasa-arvoa. Legitimaatioteorian mukaan mikäli organisaatio ei toimi ympäristön arvojen, odotusten ja normien mukaan, sen legitimitetti vähenee tai jopa katoaa (Palazzo & Scherer 2006). Työnantajamaine hyvänä, arvostettuna ja naisille sekä miehille yhtäläisesti mahdollisuuksia tarjoavana työpaikkana todennäköisesti kärsii (vrt. Siltaoja 2010). Kun organisaatio viestii sidosryhmilleen edistävänsä sukupuolten tasa-arvoa ja diversiteettiä mutta paljastuu että käytännössä tasa-arvo ei vallitse, organisaation legitimitetti ja myös maine ovat koetuksella.

Legitimaation kannalta tasa-arvon edistäminen perustuu lainsäädäntöön ja käytännön hyötyihin, joiden sisällöistä keskustelimme aiemmin. Sopeutuakseen

ympäristöönsä ja menestyäkseen lain ja taloudellisen hyödyn mukainen toiminta on organisaatiolle tarkoituksenmukaista ja tavoiteltavaa. Lisäksi legitimaatioteorias- sa nojaututaan kognitiiviseen legitimaatioon. Se tarkoittaa, että historialliset ja sosiokulttuuriset arvot, uskomukset, normit ja käytännöt katsotaan keskeisiksi paineita luoviksi tekijöiksi (Suchman 1995).

Suomalainen yhteiskunta on hyvinvointiyhteiskunta, jonka arvomaailmaan kuuluvat keskeisesti tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus (Helkama & Seppälä 2004). Organisaatioiden, jotka toimivat yhteiskunnassa, tulee hyväksyä näiden arvojen edistäminen. Arvot myös voivat muuttua ja organisaatioiden on oltava perillä muutoksista sekä pystyttävä arvioimaan tulevia muutoksia. Tutkimukset osoittavat nuorten sukupolvien – naisten ja miesten – odotukset erilaisiksi työlle, uralle ja suulle elämälle verrattuna vanhempiin sukupolviin (Tienari & Piekkari 2011). On mahdollista, että nuoret suhtautuvat perinteisiin sukupuolirooleihin väljemmin kuin vanhempansa. Mielikuva johtajasta ei välttämättä ole enää määrätynlainen mies. Tämä luo paineita uudistaa käytäntöjä työpaikoilla. Naisten korkea koulutustaso asettaa paineita organisaatioille. Organisaatiolle voidaan esittää työnantajamaineen kannalta kiusallinen kysymys miksi korkeasti koulutetut naiset jäävät urakehityksessä miesten jalkoihin.

Paineita todennäköisesti lisäävät kainsävälisen yritysten henkilöstöjohtamisen mallit, joissa enenevässä määrin tuodaan esille diversiteetin tärkeyttä. Näistä edelläkävijöistä otetaan mallia. Julkistetut vastuullisuuskoodit, standardit ja raportointikäytännöt, joihin yritys on sitoutunut ja joissa tasa-arvo ja diversiteetti ovat edustettuina, luovat paineita. Organisaation on toimittava sen mukaan mitä on julkisesti luvannut ja kertoo raporteissaan. Ylimmän johdon arvomaailma, jossa yh-

teiskunnallinen näkökulma on tärkeällä sijalla, voi toimia ideologisenä moottorina. Myös se, että monen päättävässä asemassa olevan oma tytär on korkeasti koulutettu ja saattaa olla kiinnostunut johtamisurasta, voi lisätä painetta. Asia tulee johdolle henkilökohtaiseksi.

Legitiimaatioteoria tuottaa perustelun sille, että organisaation täytyy olla hyväksytty ja kunnan kansalainen toimiakseen ja menestyäkseen ympäristössään. Eettisen vastuullisuuden kannalta vielä vahvemman perustelun tarjoaa Amartya Senin (1985) kyvykkyyksien teoria (capabilities theory). Se liittyy tasa-arvoon oikeudenmukaisuuden näkökulman. Senin mukaan tasa-arvossa on kyse siitä millaisia ihmiset voivat olla ja mitä he voivat tehdä elämänsänsä. Kyvykkyys tarkoittaa ihmisten mahdollisuutta tehdä omia valintoja, toteuttaa merkityksellisiä toimintoja sekä elää toiveidensa mukaista elämää. Teoria korostaa ihmisen kykyä muuttaa resurssit toimintamahdollisuuksiksi. Kyseessä on kyvykkyys jonkun toiminnan suorittamiseen ja mahdollisuudet käyttää tuota kykyä.

Esimerkiksi jos nainen haluaa johtajaksi ja hänellä on tarvittava osaaminen, hänellä tulee olla mahdollisuudet käyttää kyvykkyytään. Koska ihmisten toimintamahdollisuudet käyttäjä ja kehittää kyvykkyksiään eroavat, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kannalta on tärkeää luoda mahdollisuuksia niille, joiden mahdollisuudet ei toteudu yhtä hyvin kuin joidenkin toisten. Esimerkiksi kun havaitaan että huolimatta kyvykkyystään naisten on vaikeampi edetä uralla, organisaatioiden ja myös yhteiskunnan tulee pyrkiä edistämään heidän toimintamahdollisuuksiaan.

Oletukset ohjaavat tasa-arvotyön käytäntöjä

Tasa-arvotyö voi käytännössä näyttää hyvin monenlaiselta. Tasa-arvoa koskevat aloitteet saattavat jopa erota toisistaan niin

radikaalisti, että tasa-arvoa edistävät henkilöt näkevät toistensa työt haitallisina. Näin kävi esimerkiksi Anne-Marie Slaughterille ja Sheryl Sandbergille. Anne-Marie Slaughter, Princetonin yliopiston politiikan professori, sai valtavaa medianäkyvyyttä kun hän kirjoitti artikkelin naisten mahdollisuuksista tehdä uraa tämän päivän USA:ssa. Atlantic-lehdessä julkaistussa artikkelissa ”Why Women Still Can’t Have It All”, Slaughter (2012) kuvaa kuinka hänen uskonsa tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin murtui hänen työskennellessään valkoisessa talossa. Slaughterin mukaan työelämän rakenteet pakottavat naiset yhä valitsemaan joko perheen tai uran.

Sheryl Sandberg on Facebookin operatiivisen toiminnan johtaja. Hän julkaisi vuonna 2013 kirjan ”Lean in: Naiset ja menestymisen taito”(Sandberg 2013). Hänen motiivinsa kirjoittaa kirja oli aivan sama kuin Slaughterin: Sekä Slaughterin että Sandbergin mielestä on huolestuttavaa että naisia on niin vähän johtavissa asemissa. Kummatkin ovat sitä mieltä että tämän on ehdottomasti muututtava.

Vaikka sekä Slaughter että Sandberg haluavat edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa johtamisessa, he keskittyvät täysin eri asioihin. Slaughterin mielestä kaikkein keskeisintä on organisatoristen rakenteiden muuttaminen. Hän uskoo, että tasa-arvoisia työpaikkoja luodaksemme meidän täytyy muuttaa työn tekemisen tapoja ja muotoja. Perinteisiä tapoja on kyseenalaistettava. Esimerkiksi onko kaikki työ aina tehtävä määrättyssä työpaikan toimituksessa vai voisiko jotain tehdä kotona?

Sandberg mainitsee monta syytä sille, että naisia on niin vähän johtavissa asemissa. Syinä hän mainitsee seksismin, syrjinnän, seksuaalisen häirinnän, joustamattomat työn tekemisen muodot ja sen, että naisilta yksinkertaisesti vaaditaan enemmän kuin miehiltä ylennyksen saamiseksi. Sandberg kuitenkin keskittyy ennen kaik-

kea niihin asioihin, joihin naiset itse voivat vaikuttaa. Hänen tasa-arvonäkemyksessä avainasemassa on yksilö eikä organisaatio.

Se millaisiksi tasa-arvotyön käytännöt muokkautuvat riippuu pitkälti perusolettamuksistamme koskien sosiaalista todellisuutta. Keskeinen kysymys on se, mihin tasa-arvotyön tulee vaikuttaa: organisaation rakenteisiin vai yksilöön? Toinen perusolettamus, joka muokkaa tasa-arvotyötä, liittyy siihen miten näemme sukupuolten väliset erot. Oletammeko että miehet ja naiset ovat perustavanlaatuisesti samanlaisia vai lähemmekö siitä, että sukupuolten välillä on eroja (tämä on feministiä pitkään puhuttanut kysymys, ks. esim. Bacchi 1990; Barrett 1987; Scott 1988)? Kun oletukset otetaan tarkempaan tarkasteluun, saadaan neljä erilaista tasa-arvotyön näkökulmaa (eri tasa-arvonäkemyksistä lisää esim. Billing & Alvesson 1989; Cockburn 1989; Jewson & Mason 1986).

Kuviossa 1 on havainnollistettu tasa-arvotyön neljä näkökulmaa.

Meritokraattisen tasa-arvon perusoletus on, että naiset ja miehet ovat perimiltään samanlaisia ja pelkästään yksilön osaaminen määrittelee urakehityksen. Ainoa ero, joka kiinnostaa organisaatioita ja vaikuttaa siihen miten ihmiset yhteiskunnassa ja työelämässä sijoittuvat, on osaaminen. Se, että naisia on niin vähän johtavissa tehtävissä, johtuu tästä näkökulmasta lähinnä osaavien naisten puutteesta. Tämä onkin Helsingin pörssiin listattujen yritysten yleisin selitys sille miksi heidän hallituksissaan ei ole naisjäseniä – koska sopivaa naista ei ole löydetty (Kauppakamari 2011). Tästä näkökulmasta syntyy päätelmä, että vaikka naisilla on nykyään korkeampi koulutustaso kuin miehillä, naisten uravalinnat vaikuttavat siihen, että heiltä puuttuu organisaatioiden huipulla vaadittava johtamiskokemus. Kun varmiste-

Tasa-arvotyön kohde: yksilö

Oletus: naiset ja miehet ovat samanlaisia	Meritokratia	Erot rikkautena	Oletus: naiset ja miehet ovat erilaisia
	Liberaali tasa-arvo	Radikaali tasa-arvo	

Tasa-arvotyön kohde: organisaation rakenteet

Kuvio 1. Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa

taan että naisilla on tarpeeksi koulutusta ja tarpeeksi liiketoimintakokemusta, naisten miehiä vähäisempi edustus ylimmissä johdoissa tulee automaattisesti muuttamaan. Konkreettisia meritokratialle perustuvia tasa-arvokäytäntöjä ovat esimerkiksi naismentorointi ja -johtajuuskoulutus.

Kun oletetaan että naiset ja miehet ovat samanlaisia mutta keskitytään rakenteisiin, puhutaan liberaalista tasa-arvosta. Liberaali tasa-arvo tähtää siihen, että varmistetaan organisaation käytäntöjen kohtelevan kaikkia täysin samalla lailla. Tällainen tasa-arvotyö on esimerkiksi henkilöstöjohtamisen prosessien läpikäyntiä ja tarkistamista, että ne eivät syrji ketään. Avoimia työpaikkoja ilmoittaessa varmistetaan, että käytetään sellaisia medioita, joita naiset ja miehet, suomalaiset ja maahanmuuttajat, nuoret ja vanhat, pystyvät seuraamaan yhtäläisesti saaden samat mahdollisuudet tietää avoimista työpaikasta. Liberaali tasa-arvotyö liittyy myös usein palkkatasaarvoon. Tällöin pyritään siihen, että samasta työstä maksetaan samaa palkkaa sukupuoleen katsomatta.

Erot rikkautena -näkökulma, perustuu erojen huomioimisen ja yksilökeskeisyyden oletuksille. Tämä näkökulma on ollut keskeisessä asemassa monimuotoisuusjohtamisen kehityksessä. Monimuotoisuusjohtamisessa erot on nähty arvokkaina ja liiketoiminnalle hyödyllisinä (Prasad ym. 2006). Jotta yritys voi palvella kaikkia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin, on ymmärrettävä monenlaisia asiakkaita. Se edellyttää henkilöstön ja johdon koostumuksen heijastavan asiakaskunnan koostumusta. Tästä näkökulmasta luodaan organisaatiota, jotka ovat avoimia erilaisuudelle. Nainen ei enää ole heikommassa asemassa, vaan erilainen, ja eronsa kautta kiinnostavampi.

Neljäs näkökulma, radikaali tasa-arvo perustuu ajatukseen, että miesten ja naisten välillä on merkittäviä eroja ja tasa-ar-

voa tulee edistää rakenteisiin keskittyen. Tästä näkökulmasta tasa-arvotyössä huomioidaan eri ryhmien erityispiirteet ja olosuhteet. Jotta lopputulos olisi tasa-arvoinen, on joillekin ryhmille luotava heille sopivimmat erityiset edellytykset edetä uralla ja osallistua työelämään. Mitä käytäntöjä tällainen tasa-arvo työ voi tuottaa? Esimerkiksi naiskiintiöt perustuvat radikaalin tasa-arvon oletukselle. Silloin ajatellaan, että johtuen organisatorisista rakenteellisista esteistä naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia kuin miehillä saada hallituspaikkoja naisten osaamisesta huolimatta. Naisilla ei ole esimerkiksi samoja verkostoja kuin miehillä, joka saattaa asettaa heidät heikompaan asemaan hallituksia kokoon pantaessa.

Lopuksi

Vaikka Suomessa on edistetty sukupuolten tasa-arvoa pitkään, tasa-arvo ei ole toteutunut. Keskeiset tasa-arvon ongelmat kohdistuvat naisten uralla etenemisen ongelmiin ja palkkaeroihin naisten ja miesten välillä miesten eduksi. Viime vuosina tasa-arvokeskustelun rinnalle on noussut monimuotoisuuden edistäminen, jota yleensä perustellaan monimuotoisuuden tuomilla hyödyillä. Erityisesti yrityssektorilla monimuotoisuudesta keskustelu on lisääntynyt tehden mahdolliseksi ottaa esille naisten aseman ja pyrkiä edistämään sitä kuitenkin edellyttäen että sukupuolten monimuotoisuus muiden monimuotoisuuksien ohella katsotaan tärkeäksi. Monimuotoisuuden edistäminen business-case -tyyppisenä toimintana saattaa helpottaa sukupuolen näkökulman puheeksi ottamista.

Monimuotoisuuden johtamista voi kuitenkin kritisoida jäämisestä retoriikan tasolle. Johto usein tekee muodikkaasta aiheesta lupaavalta kuulostavan aikomuksen ilman todellisia toimenpiteitä. Tämä johtaa helposti siihen, että monimuotoisuutta koskevaa keskustelua hallitsee vain ylin

johto. Monimuotoisuuden johtaminen myös katsotaan tärkeäksi ainoastaan ka-peasta hyötynäkökulmasta ilman eettisesti vastuullisen johtamisen näkökulmaa.

Tässä artikkelissa olemme pyrkinet osoittamaan, että vastuullisesti toimiva organisaatio edistää tasa-arvoa. Artikkelin on avaus vastuullisuutta ja tasa-arvoa koskevien keskusteluiden yhdistämiseen. Tasa-arvo on perusteltavissa laillisen, taloudellisen ja eettisen vastuullisuuksien kautta. Tässä yhteydessä esille nostetut eettistä näkökulmaa korostavat legitimaatioteoria ja kyvykkyyksien teoria tarjoavat mielenkiintoiset lähtökohdat tasa-arvon ja eettisen vastuullisuuden tutkimukselle kuten myös tasa-arvotyölle käytännössä. Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tehdä empiiristä tutkimusta siitä, millaisia vastuullisuuden perusteluita organisaatiot ja niiden johto antavat tasa-arvolle ja millaisten oletusten varaan käsitys tasa-arvosta perustuu.

Artikkelimme havainnollistaa, että tasa-arvotyötä tehdessä on tärkeää muistaa, että työ perustuu aina joillekin oletuksille sosiaalisesta todellisuudesta ja koskettaa vain osaa epätasa-arvon juurista. Esimerkiksi meritokratialle perustuva työ koskettaa vain yhtä osaa tasa-arvon ongelmasta, aivan kuten radikaalin tasa-arvon käsitykselle perustuva työ koskettaa toista osaa. Loppupäätelmänä esitämme, että tasa-arvo edistämään tarvitaan erityyppisiä tasa-arvoaloitteita ja monenlaisia tasa-arvotyötä toisiaan tukemaan. Siten edistetään vastuullista toimintaa työpaikoilla.

Lähteet

- Bacchi, C.L. (1990). *Same Difference. Feminism and Sexual Difference*. Sydney: Allen & Unwin.
- Barrett, M. (1987). The concept of 'Difference'. *Feminist Review*, 26, ss. 29-41.
- Billing, Y. & Alvesson M. (1989). Four

ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 5, ss.63-80.

- Carroll, A. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, ss. 39-48.
- Cockburn, C. (1989). Equal Opportunities: the short and long agenda. *Industrial Relations Journal*, 20, ss. 213-225.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, ss. 45-56.
- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, ss. 229-273.
- Gender Equality Index. The European Institute for Gender Equality EIGE. <http://eige.europa.eu/content/gender-equality-index>. Luettu 21.3.2014.
- Gherardi, S. & Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36, ss. 245-59.
- Hearn, J., Jyrkinen, M., Piekkari, R. & Oinonen, E. (2008). "Women home and away": transnational managerial work and gender relations. *Journal of Business Ethics*, 83, ss. 41-54.
- Helkama, K. & Seppälä, T. (2004). 'Arvojen Suomessa 1980-2000', Teoksessa R. Heiskala & E. Raekallio (toim.) *Uusi jako: Miten Suomesta tuli kilpailukyinen yhteiskunta*, ss. 131-155, Helsinki: Gaudeamus.
- Jewson, N. & Mason, D. (1986). The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, 34, ss.

- 307–334.
- Julkunen, R. (2010). Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- 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, ss. 71-84.
- Kauppakamari (2011): Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja. Naiset päätyvät tukitoimien johtoon. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/03/Miehet+johtavat+p%C3%B6rssiyrity%C3%B6iden+liiketoimintoja.pdf>. Luettu 30.09.2012.
- Kautto, H. (2008). Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Johtamisen pro gradu -tutkielma.
- Kelan, E. K. (2008). The Discursive Construction of Gender in Contemporary Management Literature. *Journal of Business Ethics*, 81, ss. 427-445.
- Korppi-Tommola, A. (2001). Tahdolla ja tunteella tasa-arvoa. Naisjärjestöjen Keskusliitto 1911 – 2001. Naisjärjestöjen keskusliitto.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3. Helsinki: Elinkeinoelämän Valtuuskunta.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Viitattu 16.3.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.
- Lehto, A-M. (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. (2001). A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics* 34, ss. 255-267.
- Lämsä, A-M., Vartiainen, T. & Heikkinen, S. (2013). Monimuotoisuuden johtaminen organisaatioissa. Teoksessa V. Korhonen & S. Puukari (toim.) *Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö*. Jyväskylä: PS-kustannus, ss. 342-355.
- Miller, T. & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity – firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46, ss. 755-786.
- Olsen, J. E. & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, ss. 1168-1187.
- Paaue, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, ss. 257-262.
- Palazzo, G. & Scherer, A. G. (2006). ‘Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework’. *Journal of Business Ethics*, 66, ss. 71-88.
- Pietiläinen, M. (toim.) 2013. Työ, talous ja tasa-arvo. Helsinki: Tilastokeskus.
- Prasad, P., Pringle, J. K. & Konrad, A. M. (2006): Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges, Teoksessa A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (toim.) *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage, ss. 1-22.
- Prieto, L. C., Phipps, T. A. & Osiri, J. (2009). Linking Workplace Diversity To Organizational Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Diversity Management*, 4, ss.13-22.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work and the will to lead*. New York: Knopf/Random House.
- Scott, J. W. (1988). *Deconstructing Equality-Versus-Difference: Or, the*

- Uses of Poststructuralist Theory for Feminism. *Feminist Studies*, 14, ss. 33-50.
- Sen, A. K. (1985). *Commodities and Capabilities*, Oxford, Elsevier.
- Siltaoja, M. (2010). *Discarding the Mirror: The Importance of Intangible Social Resources to Responsibility in Business in a Finnish Context*, *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 86, Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Slaughter, A-M. (2012). *Why Women Still Can't Have It All*. *The Atlantic*, July/August <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/> Luettu 20.11.2013.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R. & McKay, P. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 100, ss. 581-593.
- Suchman, M.C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20, ss. 571-610.
- The Global Gender Gap Report 2013. World Economic Forum.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tienari, J., Söderberg, A.-M., Holgersson, C. & Vaara, E. (2005). *Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context*. *Gender, Work & Organization*, 12, ss. 217-241.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2010). *Becoming an international man: Top manager masculinities in the making of a multinational corporation*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29, ss. 38-52.
- Wahl, A. (2010). *The Impact of Gender Equality on the Management and Leadership: Reflections on Change and Resistance*. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.) *Leadership through the Gender Lens: Women and Men in Organisations*. Helsinki: Edita Prima Ltd, ss. 1-20.
- Yhdenvertaisuuslaki. 21/2004. Viitattu 16.3.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>.
- Anna-Maija Lämsä on professori Jyväskylän yliopiston kauppar korkeakoulussa johtamisen oppiaineessa. Sähköposti: anna-maija.lamsa@juu.fi
 - KTT Jonna Louvrier on tutkija Naisurat-hankkeessa. Hän työskentelee Svenska Handelshögskolanissa. Sähköposti: jonna.louvrier@hanken.fi

■ Artikkelit

Kateus työelämässä



PIRKKO-LIISA VESTERINEN

■ Tiivistelmä

Kateus kuuluu ihmisluontoon. Kateus voi nostaa päätään työssä, vapaa-ajalla, yksityiselämässä, harrastuksissa – kaikkialla. Kateudessa on perimmältään kyse siitä, mikä itsessä ja omassa elämässä on tavoiteltavaa ja arvokasta. Tämä artikkeli käsittelee kateutta työelämässä. Kirjoitan ensin kateuden taustoista, luonnehdin kateuden eri puolia, pohdin kateuden syitä ja ilmenemistä työelämässä ja lopuksi pyrin kuvaamaan keinoja, joilla kateutta on mahdollista vähentää. Artikkelit päättyy lukuun, jossa käsittelemme työyhteisön mahdollisuuksia pyrkiä kateudesta kannustukseen.

Asiasanat: kateus, työelämä, työyhteisön hyvinvointi

Johdanto

Eräänä helmikuisena lauantaina 2012 vietti eri puolilla Suomea muutama toisilleen tuntematon ihminen aikaansa keskustellen kateudesta LinkedInin ammatillisella keskusteluforumilla. Heitin keskustelun lomaan idean kirjan toimittamisesta kyseisestä aiheesta. Noin tunnin sisällä ilmoitautui kahdeksan kirjoittajaa ja myöhemmin ryhmä täydentyi vielä kolmella kirjoittajalla. Kateus työelämässä -kirja (Vesterinen 2013) syntyi sosiaalisessa mediassa ja oli valmis helmikuussa 2013.

Kateus koskettaa meitä jokaista. Tuskin kukaan on välttynyt elämänsä aikana kokemasta kateuden tunnetta. Hyvin moni on myös kokenut joutuneensa kateuden kohteeksi. Kateus on ikaikainen elämänsä asenne. Ihmiset ovat olleet kateellisia halki maailman historian. Kateuden voidaan sanoa olevan universaalia ja synnynnäistä ja se on ihmiskuntaan sisäänrakennettu ominaisuus. Kateuden aiheuttamista vaaroista on varoitettu niin Vanhan Testamentin kirjoituksissa, katolisen kirkon seitsemän kuolemansynnin luettelossa kuin buddhalaisessa perinteessäkin. Kateus on ikään kuin mittatikku, jolla ihminen arvioi omaa arvoaan suhteessaan muihin.

Luonnehdintaa kateudesta

Nykysuomen sanakirjan mukaan kateus on ”Toisen paremmuuden, varallisuuden, menestyksen tms. aiheuttama vihan ja harminsekainen epäsuopuuden tunne” (NS 1992, 243). Kateutta synnyttävät hyvin erilaiset asiat. Esimerkiksi sitä saattavat synnyttää idearikkaat, lahjakkaat ja luovat henkilöt työpaikalla. Työtoverin menestys ja saavutukset, hyvä palkka, mielenkiintoiset tehtäväkuvat, toisilta saama arvostus sekä asema voivat synnyttää kateutta työtovereissa. Kateus saattaa tappaa luovuuden, ahkeruuden sekä tehokkuuden ja johtaa sisäisiin klikkeihin, kyräilyyn, juo-

ruiluun ja yleiseen pahoinvointiin työyhteisössä.

Aristoteleelta kysyttiin: ”Miksi kateelliset ovat aina onnettomia?” Hän vastasi: ”Koska he eivät sure yksin onnettomuuksia, jotka kohtaavat heitä itseään, vaan myös kaikkea hyvää, joka kohtaa toisia ihmisiä.” Kateus saa alkunsa siitä, että ihminen vertaa itseään toiseen ihmiseen. Toisen paremmuus saa hänet voimaan pahoin, sillä se nakertaa hänen itsearvostustaan. Kateellisille ihmisille on tyyppillistä myös kaunaisuus. He nauttivat siitä, että saavat toiselta pois jotakin. He eivät kuitenkaan saa tästä prosessista itselleen tyydytystä, sillä heidän kateutensa syy on alun perin loukattu itsetunto, jonka haavoihin toisten henkilöiden panettelu ei tuo kuin tilapäistä lohtua. Kateellisen henkilön alemmuudentunne ei parane, vaikka hän tuhoaa muiden hyvyttä pahalla. Kateuden taustalta löytyykin itsetunto-ongelmia. Jos ihmisellä on riittävän vahva itsetunto, ei toisen paremmuus saa häntä ahdistumaan. (Juuti 2013.)

Kun kateus ryöstäytyy hallitsemattomaksi, siihen sisältyy halu mitätöidä tai tuhota kateuden kohde, toisen hyvä. Kateellinen ihminen katsoo toista pahansuovalla tavalla ja kieltäytyy näkemästä hänessä mitään hyvää. Samalla toiselle kuuluva hyvä herättää kadehtijassa sietämätöntä psyykkistä kipua. Helen Keller (1957) on todennut: ”Älkäämme verratko itseämme heihin, jotka ovat itseämme onnekkaampia. Verratkaamme kanssaihmistemme suureen enemmistöön, silloin oivallamme miten etuoikeutettuja olemme.” Olisiko tässä ajatuksessa meille jokaiselle opittavaa?

Hyvä ja paha kateus

Lähtökohtaisesti kateutta pidetään hävetävänä ja halveksittavana ominaisuutena, jopa heikkoutena. Kateudella on kuitenkin kaksi puolta. Musta kateus toivoo, että sille, jolla on parempaa, kävisi huonosti,

kun taas valkoinen kateus toivoo, että itsekin saisi osakseen yhtä hyvää kuin toiset. Positiivisesti kateellinen ajattelee, että se, mitä hän kadehtii, on jollain tavoin saavutettavissa myös itselle. Negatiivinen kateus on latautunut vihalla ja pyrkii toisen tuhoamiseen. Kateus voi olla myös kannustavaa. Kateellinen kannustaa toista ja saa samalla itselleen osansa. Esimerkiksi työkaveri voi kannustaa toista hyvään suoriutumiseen ajatuksella ”hyvä me”, vaikkei itse yltäisikään samanlaiseen tulokseen.

Alberoni (1993) on jaotellut kateuden lajeja. Hän kuvaa niitä seuraavasti:

- Kilpaileva kateus (voin saavuttaa sen, mitä kadehdin)
- Masennusta aiheuttava kateus (luovutan, koska en saavuta, en jaksa, en ole niin hyvä)
- Pakkomielteinen kateus (kannan kauan ja käyttäydyn pahansuopaisesti)
- Vahingoniloinen kateus (käytän häikäilemättömästi kyynärpäätätkiikkaa ja ajan omaa etuani muiden kustannuksella ja ohii)
- Saiturin kateus (panttaan tietoa ja asioita, joita toinen tarvitsisi päästäkseen eteenpäin)
- Aloitteellinen kateus (seuraa esikuvani kadehtimaani henkilöä)

Usein kysytään onko naisten ja miesten kateudessa eroja. Eroja on tunnustettu ja niitä on pyritty luonnehtimaan. Naisten kateus ilmenee kieroiluna ja piikittelyinä. Kateus kohdistuu sisäisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi henkilö- ja ihmissuhteisiin. Naiset kokevat itseensä kohdistuvan kateuden uhkaavammaksi kuin miehet. Tähän liittyy pelko joutua yhteisön ulkopuolelle. Miesten kateus ilmenee puolestaan kilpailuna ja joskus rankkanakin jäynän tekona. Kateus kohdistuu ulkoisten seikkojen arviointiin omaan asemaan nähden. Miehet tuntevat ylpeyttä uskoessaan muiden miesten kadehtivan itseään. (Lundell 2008, 21.)

Kateuden ilmeneminen työelämässä

Työelämässä kateutta saavat aikaan hyvin monet seikat. Ne on hyvä tiedostaa ja pyrkiä välttämään niitä. Heikko johtaja tai johtaminen on yksi kateutta ruokkiva seikka. Heikko johtaja valitsee ympärilleen ja alaisikseen henkilöitä, jotka ovat kyvyiltään niin keskinkertaisia, että esimiehen omat kyvyt näyttäivät loistavilta niiden rinnalla. Heikkoo johtamista osoittaa esimiehen kriittisyys alaisiaan kohtaan. Kriittisyydellä ja arvostelulla esimies pyrkii helpottamaan omaa kateudesta alkunsa saavaa ahdistusta. Heikkoo johtamista kuvastaa myös työn epätasainen jakaminen, luottamuksen puute ja erilaiset suosikkijärjestelmät. Työntekijöiden kuormittuminen, keskinäinen valtataistelu, tulosvertailu ja kilpailu ovat omiaan synnyttämään kateutta. Pätkätyöt ja irtisanomisuhka ovat tilanteita, joissa kateus nousee esiin. Palkkijärjestelmät ovat myös kateuden aiheuttajia. Ne on laadittava huolella siten, että ne ovat jokaisen hyväksymiä, oikeudenmukaisia ja tukevat tasa-arvoa. Niiden on luonnollisesti oltava läpinäkyviä ja kannustavia. Mitkä tahansa inhimilliset syyt ruokkivat kateutta: ulkonäkö, pukeutuminen, ystävät, osaaminen, palkka, elintaso ja niin edelleen. (Arikoski 2013, Juuti 2013, Pisto 2013.)

Kateus ilmenee työpaikalla keskinäisessä yhteistyössä muun muassa toisen osaamisen vähätelynä, aiheettomana kritiikkinä, toimenpiteiden viivyttelynä, tietojen pimittämisenä ja vääristelynä, toisen aseman heikentämisenä, tuen antamisen puutteena, jopa toisen työn sabotointina, sosiaalisena eristämisenä sekä toisen häpäisynä ja panetteluna. Viimeksi mainittua selitetään suorapuheisuudella, rehellisyydellä ja välittämisellä. Joskus kateus ilmenee selittämättöminä purkauksina tai hyökkäyksinä.

Työyhteisössä vallitsevalla kateudella on

seurauksensa, jotka ilmenevät esimerkiksi laiminlyönteinä. Tämä tarkoittaa etteivät työntekijät kateuden kohteeksi joutumisen pelossa anna ”kaikkea” johon pystyisivät. Osa kateuden kohteista uupuu. Kateus voi johtaa vaikeisiin kiusaamistilanteisiin, virheiden peittelyyn, sisäiseen kilpailuun ja kyräilyyn, motivaation laskuun, sitoutumisen heikkenemiseen, epäluuloisuuteen ja luottamuksen puutteeseen. Kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat jatkuessaan organisaation tulokseen. Siitä syystä olisi-kin tärkeää tiedostaa mahdolliset kateutta aiheuttavat seikat organisaatiossa, tunnistaa kateus ja käynnistää toimenpiteet kateuden vähentämiseksi ja poistamiseksi. (Filppula 2013, Hakkarainen 2013.)

Kateuden vähentäminen

Kateutta ei voida kitkeä ihmismielestä ja -suhteista kokonaan. Onhan tutkimuksissa osoitettu, että se on todellinen tunnekartan itsenäinen tunne (Kokkonen 2011). Sen sijaan voidaan pohtia, millaisin keinoin ihmiset voivat käsitellä kateuden tunteitaan. Kateutta on mahdollista vähentää. Lähtökohtana on kuitenkin, että ihminen tiedostaa kateuden olemassaolon; tunnistaa itselleen, että minäkin voin olla kateellinen ja tunnistaa kateuden tunteen itsensä. Kateuden vähentämistä voi harjoitella esimerkiksi seuraavilla keinoilla:

- Kun tunnet itsesi kateelliseksi, niin pysähdy ja tarkastele mistä on kysymys. Onko kateutesi todella aiheellista? Sijoita itsesi suureen onnekkaiden joukkoon, ole yksi heistä, jotka saavat hyödyntää kyseistä osaamista tai nauttia sen hedelmistä.

- Keskity ottamaan vastuu omista tunteistasi ja asioistasi elämässäsi. Anna toisen ihmisen huolehtia omista asioistaan. Tärkeämpää kuin tarkkailla toisen tekemisiä ja tuntemuksia, on jatkaa omaa harjoittelua kateuden voittamiseksi.

- Opi tunnistamaan kateuden hetket ja käyttämään niitä oppimisen sytykkeinä.

Toisin sanoen suuntaa energiasi oppimiseen toiselta ihmiseltä, äläkä asioihin, joista olet kateellinen.

- Lakkaa miettimästä, onko jollakin enemmän kuin sinulla? Keskity siihen, miten paljon itse tarvitset. Anna kateus itsellesi anteeksi ja lupaa itsellesi, että parant kateudesta.

- Pohdi, mikä elämässäsi on oikeasti tärkeää ja keskity siihen. Muista, että katkeruus ja kateus ovat sinussa, sinun tunteitasi ja aiheuttavat eniten vahinkoa sinulle itsellesi.

- Tunne itsesi. Kateellinen ihminen etsii itseään toisten kautta. Siksi hänen itsetuntonsa vaivaa jatkuvasti, eikä pääse kehittymään. Parasta kateuden hoitoa ja tie kateudesta vapautumiseen on tutustuminen omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on.

- Luovu itsesi pettämisestä. Itsensä pettäminen loppuu siihen, kun ihminen katsoo itseään peilistä. Jos hän näkee ja hyväksyy itsensä juuri sellaisena kuin hän on, hänellä riittää energiaa työhön ja ihmisten kanssa aitoon yhdessä tekemiseen ja olemiseen. Kadehtiminen on yksi elämän pahimmista energiasyöpöistä. (Andersson 2013.)

- Tunnista kuormittumisesi. Ihmisen kuormittuminen lisää kateutta ja kateus vaikuttaa käyttäytymiseen. Kateus purkautuu pahoina puheina, panetteluna, juoruiluna, kiusaamisena, syrjimisenä ja muina ikävinä käyttäytymismuotoina. (Pisto 2013.)

- Rakenna onnea, älä kadehdi. Kateus liittyy kiinteästi henkiseen pahoinvointiin, stressiin ja ahdistuneisuuteen yhteinä selkeänä kokonaisuutena. Jokainen luo itse oman onnellisuutensa havainnoinnin, ajattelun ja toiminnan kautta. Itse siis valitsemme, haluammeko olla onnellisia vai onnettomia. Onnellisuus on mielenrauhaa ja yhdistelmä perintötekijöitä. Perimämme emme voi vaikuttaa, olosuhte-

siin vain jossain määrin, mutta päivittäiset valinnat ovat lähes kokonaan vallassamme. Kun koemme kateutta, voimme sen peittelemisen sijaan uteliaina kysyä itseltämme, mitä juuri tuo tunne haluaa minulle kertoa. Joskus kateus kertoo meille, mitä itse tarvitsimme juuri nyt; mitä kaipaamme elämäämme. Joskus taas kaikki mitä tarvitsemme kateuden voittamiseen, on ripaus enemmän onnea arjessa. (Kauko-Valli 2013.)

- Ole kiitollinen ja kiitä. Kiitollisuus on kateuden vastavoima. Kateus on kaiken tuhoava, musta voima, joka on puhdasta pahuutta. Kiitollisuus on rakentava, positiivinen voima, joka on puhdasta hyvyyttä. Kiitollisuuden juuret ovat tunteissa, jotka syntyivät imeväisen varhaisissa vaiheissa, kun äiti oli lähellä lasta. Imeväisen nautinnon ja tyydytyksen kokemukset luovat ensimmäisen perustan kiitollisuuden tunteelle. Kiitollinen ihminen on kyennyt elämänsä aikana luomaan vähitellen pysyvän ja kiinteän suhteen hyvään. Hän ikään kuin näkee ympäristönsä ”positiivisten linssiin” läpi. Yhä uudelleen toistuvat turvalliset ja hyvät kokemukset elämän aikana ovat luoneet ja luovat ihmiselle sisäisen tunteen hyvästä. Tuo tunne hyvästä kestää ajoittaiset kateuden ja ahneuden puuskat, joita jokaisella ihmisellä on. Kiitollisuus ja hyvyyden arvostaminen sekä muissa että itsessä ovat tärkeitä tekijöitä, jos haluaa päästä irti kateudesta. Kiitollisuuden tunne voi häiriintyä, jos kateus on voimakasta. Tällöin nautinnon saaminen loppuu ja kiitollisuuden ja rakkauden kokemisen mahdollisuus vähenee. (Andersson 2013, Arikoski 2013, Juuti 2013.)

Kateudesta kannustukseen työyhteisössä

Kateus on mahdollista voittaa työyhteisössä. Lähtökohta on, että jokainen työntekijä kokee häntä kohdeltavan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Avoimuus työyhteisössä jokaisella tasolla ja kaikkien välillä on ensiarvoisen tärkeää. Myös kateudesta tulisi voida puhua avoimesti. Puhumista auttaa, jos aihetta käsitellään esimerkiksi huumorin varjolla. Juoruilun poistaminen ja oikea-aikainen, täsmällinen tiedottaminen vähentävät kateutta. Vaikeisiin asioihin tulisi tarttua välittömästi, jotta ne eivät paisuisi kohtuuttoman suuriksi tai jäisi nakertamaan työyhteisön hyvinvointia pitkäksi aikaa.

Jokaisen työntekijän merkitystä tulisi korostaa osoittamalla arvostusta sekä antamalla kiitosta ja tunnustusta, positiivista ja kannustavaa palautetta. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat osa tasapuolista kohtelua. Kannustava työyhteisö osaa käsitellä pettymykset ja epäonnistumiset. Se huomioi myös saavutukset. Taitava työyhteisö toimii tavalla, joka ei synnytä kateutta, osaa käsitellä sitä ja voi saada siitä dynaamista käyttövoimaa.

Jokaisessa työyhteisössä ilmenevä kateus tulisi kanavoitua positiiviseksi kierteeksi, jonka huumassa työntekijät kannustavat toisiaan yhä parempiin suoriutuksiin. Positiivisen energian voimaannuttamana pystymme kehittämään itseämme, toimintaamme ja suoriutumistamme yhtä hyvälle tai jopa paremmalle tasolle, kuin jonka kateuden kohteemme on saavuttanut. Positiivista energiaa saadaan positiivisista tunteista, joita ovat muun muassa myötätunto, empatia, optimismi, ilo ja onnellisuus. Näitä tunteita tulisi ruokkia työssä, sillä niistä seuraa positiivinen käyttäytyminen. Sen tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi muiden auttaminen, totuudenmukaisuus, pyyteettömyys, arvostus ja luottamus.

Kateuden kanavoituminen myönteiseksi käyttäytymiseksi vaatii itsetuntoisten ja henkisesti kypsien yksilöiden lisäksi kehittyneen organisaatiokulttuurin sekä avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin. Myös johtamiskulttuurin tulee olla kannustavaa sekä esimiestyön ja johtamisen

korkeatasoista ja linjakasta. Unohtaa ei myöskään sovi positiivisen ja vastuullisen työn tekemisen kulttuurin merkitystä. Siitä vastaavat pitkälle työntekijät itse. Hyväkin esimies tarvitsee tuloksen tekemisen tueksi vastuullisen ja aloitekykyisen työntekijäjoukon. Parhaat esimiehet palvelevat työntekijöitään laadukkaalla johtamisella luomalla parhaat edellytykset työn ja tuloksen tekemiselle. Kun kaikki työyhteisön jäsenet kokevat kohtelunsa oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi, ei kateudelle jää kasvuvoimaa. Ja kun tietää olevansa tasapuolisesti kohdeltu ja täysivaltainen työyhteisön jäsen, niin miksi verrata itseään muihin kovinkaan suuresti.

Moni toivoo saavansa arvostusta omalle osaamiselleen. Kun itseä arvostetaan, on helpompi arvostaa myös toisia. Silloin ei kateudelle ole tarvetta työpaikalla, vaan kaikilla on lupa innostua. Cristina Andersson (2013) kuvaa edellistä lainaten Franz Tygeriä ”Kateus on oman arvon ja ainutlaatuisuuden kunnioituksen puutetta. Jokaisella meistä on annettavana jotain sellaista, mitä ei kenelläkään toisella ole.”

Lähteet

- Alberoni, F. (1993). *Kateus*. Suom. M. Berger. Helsinki: Otava.
- Andersson, C. (2013a). Kateuden kahdet kasvot. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus, 15-23.
- Andersson, C. (2013b). Ulos kateuden laatikosta. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus, 113-127.
- Arikoski, J. (2013). Kateuden suuntaaminen rakentavasti. Teoksessa Vesterinen P-L. (toim.) 2013. *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Aristoteles (1991). *Politiikka*. Suom. A. M. Anttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Filppula, O. (2013). Kateus heikentää työmotivaatiota. Kokemuksia myyntitehtävistä. Teoksessa Vesterinen P-L. (toim.) 2013. *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Hakkaraainen, J. (2013). Kateus, yrityksen jarru. Kokemuksia palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioista. Teoksessa Vesterinen P-L. (toim.) 2013. *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2013). Kateuden psykodynaamikka. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus, 69-84.
- Kauko-Valli, S. (2013). Rakennetaan onnea – ei kadehdita. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus, 189-202.
- Keller, H. (1957). *Elämäni tarina*. Juva: WSOY.
- Kokkonen, M. 2011. Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet esimiestyössä. *Seminaariluento 26.10.2011, Jyväskylä*.
- Lundell, S. (2008). *Kateus työyhteisössä*. Tampere: Esa-Print.
- NS Nykysuomen sanakirja OSA II. WSOY: Juva 1992.
- Pisto, M.H. (2013). Kuormittuneena ihminen on altis kateudelle. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus, 87-95.
- Vesterinen, P-L. (2013). Tunnetaidoilla ja johtamisella irti kateudesta. Teoksessa Vesterinen P-L. (toim.) 2013. *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Vesterinen P-L. (toim.) 2013. *Kateus työelämässä*. Juva: PS-kustannus.

- KT Pirkko-Liisa Vesterinen on Tampereen teknillisen yliopiston dosentti ja Management Institute of Finland, MIFin asiakkuuspäällikkö. Hän on kirjoittanut lukuisia artikkeleita sekä koti- että ulkomaisiin julkaisuihin. Hän on toimittanut myös kirjoja. Työssään hän vastaa erilaisista johtamis- ja työyhteisövalmennuksista, arvoprosesseista sekä coaching- ja henkilöstön kehittämissuunnitelmista. Lisäksi hän vierailee asiantuntijaluennoitsijana. Sähköposti: pirkko-liisa.vesterinen@mif.fi

Kirjat

Vallan monet kasvot



TUOMO TAKALA

Marjatta Jabe & Sari Kuusela.
Hyvä Paha Valta. Talentum 2013. 283 s.

Valta on kiinnostava ilmiö. Meillä kaikilla on valtaa, mutta olemme myös samalla vallan kohteita. Vallan huipulla on yksinäistä, koska valta lisää taipumusta nähdä toinen ihminen välineenä tai esineenä. Jaben ja Kuuselan kirja ”Hyvä Paha Valta” tuo esiin kuudentoista suomalaisen vaikuttajan ja päättäjän näkemyksiä ja kokemuksia vallasta. Kohdehenkilöt on hyvin valittu. He ovat mielenkiintoisia ja vaikutusvaltaisia persoonia talouselämän, politiikan ja kulttuurin alueilta.

Kirjan alussa esitetään yleisiä huomioita vallan luonteesta. Sen jälkeen annetaan kuvien kera kertojien äänen kuulua. Tämä on toimiva ratkaisu, joka elävöittää kirjallista esitystä. Valta näyttäytyy kertojien tarinoissa usein tabuna, siitä ei tule puhua. Harva johtaja haluaa suoraan todeta, että hänellä on valtaa. Vallan nähdään kätkeytyvän ja pakenevan toimivaa subjektia. Valtaa on tarinoissa. Tarinoiden avulla ja kautta voidaan hankkia ja käyttää valtaa.

Miten sitten kertojien valtatarinat eroavat toisistaan? Oikeastaan eivät kovinkaan paljon. Samat teemat toistuvat eri variaatioina. Mieli pidevalta, päätöksentekovalta, pakkovalta, sukupuoleen perustuva valta, voimaannuttava valta; tässä luetteloa vallan eri muodoista. Nämä muodot ovat toisiaan täydentäviä, eivät toisiaan poisulkevia. Valtakirjallisuutta on kirjoitettu ja julkaistu paljon. Useimmiten nämä julkaisut ovat akateemisia yhteiskunnallisia puheenvuoroja tai käsitteellisiä tutkimuksia. Usein tällaiset tasokkaatkin esitykset jäävät tavalliselta kansalta lukematta. Nyt Gaudeamus on onnistunut julkaisemaan teoksen, joka antaa äänen ja kasvot valtalalle ja tämä kaikki ihan ymmärrettävässä paketissa.

Kirjassa olisi voinut olla merkittynä sisäiset tekstiviitteet. Myös kriitikon eräs tutkimus oli lähdeluettelossa mainittu. Eräs kirjan kohta tuntuikin hieman tutulta. Kirja soveltuu johtajille ja kaikille vallasta kiinnostuneille lukijoille.

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

Väitöksiä



Eila Järvenpää (vas.) toimi vastaväittäjänä ja Anna-Maija Lämsä kustoksena Kare Norvapalon väitöstilaisuudessa.

Esimies-alaissuhde ei kehity itsestään

LitM Kare Norvapalon johtamisen väitöskirjan ”The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital. A longitudinal case study in a higher education context” tarkastustilaisuus pidettiin perjantaina 28. helmikuuta 2014

Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä oli professori Eila Järvenpää (Aalto-yliopisto) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Norvapalon pitkäaikaisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman

laatua ja näiden kehittymistä erityisesti alaisen näkökulmasta. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan muun muassa työntekijän itseluottamuksen, kehityshalukkuuden ja tavoitteellisuuden kasvua tehtävien myötä.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimiva esimies-alaisuusuhde ja henkilöstön myönteinen suhtautuminen työhönsä tukevat myönteisellä tavalla vuorovaikutuksellista johtajuutta, avointa keskustelukulttuuria, työyhteisön toimivuutta sekä organisaation tavoitteellisuutta ja sen jatkuvaa kehittymistä.

Väitöstyössä tutkittiin myös esimies-alaisuusuhteen ja psykologisen pääoman välistä suhdetta. Lisäksi arvioitiin, kuinka internetpohjainen kehittämisinterventio vaikuttaa työntekijöiden kokemaan esimies-alaisuusuhteen (LMX) ja psykologisen pääoman (PsyCap) laatuun ja kehittymiseen. Kohderyhmänä toimi erään suomalaisen korkeakouluorganisaation yksi koulutusyksikkö ja sen koko henkilöstö, tutkimuksen alkutilanteessa 85 henkilöä. Alkukyselyn jälkeen lopullinen osallistujamäärä oli 58 henkilöä ja heidät jaettiin koeryhmään (n=10) ja ei-kokeelliseen ryhmään (n=48) sisältäen kontrolliryhmän (n=10). Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä haastattelu-, kysely- että interventioaineistoja.

Kokeneekin työntekijät hyötyvät vuorovaikutuksesta ja tavoitteellisuudesta

Tulokset osoittavat, että esimies-alaisuusuhde ja psykologinen pääoma voivat kehittyä ajan kuluessa myös kokeneilla työntekijöillä, jos asiaan kiinnitetään erityistä huomiota organisaatioissa. Toisin sanoen, ryhmämuotoisen kehittämisinterventio-ohjelman vaikutukset olivat yhteydessä esimies-alaisuusuhteen ja psykologisen pääoman tasoon siten, että koeryhmän työntekijät hyötyivät interventioista merkittä-

västi verrattuna kontrolliryhmään, joka ei osallistunut ohjelmaan.

Ryhmien välisessä vertailussa koe-ryhmän esimies-alaisuusuhde ja psykologinen pääoma olivat korkeammalla tasolla kuin kontrolliryhmällä. Ajan kuluessa suhteen ja pääoman taso kohosi lisäksi merkittävästi.

Näin ollen organisaation kehittämislä korkeakouluorganisaatioissa on positiivinen ja vahvistava vaikutus yksilön, esimies-alaisuusuhteen ja ryhmän tasolla.

Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittivat, että ei-kokeellisessa ryhmässä esimies-alaisuusuhteen ja psykologisen pääoman laatu ja kehittyminen pysyivät samalla tasolla tai jopa hieman laskivat kahden vuoden aikana riippumatta suhteen laadusta. Pitempään saman esimiehen alaisuudessa työskennelleet henkilöt eivät välttämättä pysty lisäämään suhteen laatua tai psykologista pääomaa, jos esimies tai työntekijä ei kiinnitä niihin aktiivisesti huomiota.

Norvapalon tutkimus antaa eri aloille uutta tietoa asiantuntijoiden johtamisesta, psykologisesta pääomasta ja näiden kehittymisestä sekä organisaation kehittämisen hyödynnettävyydestä ja sovellettavuudesta erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Lisätietoja

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylän Studies in Business and Economics numerona 144, 276 s., Jyväskylä 2014, ISSN 1457-1986; 144, ISBN 978-951-39-5605-9 (nid.), ISBN 978-951-39-5606-6 (PDF). Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi, E-aineistona: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5606-6>

Väitöstutkimusta ovat apurahoin tukeneet Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiö, Liikesivistysrahasto ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



■ Haastattelu

EBEN Suomi ry:n konkarit ja uudet jäsenet

ANNA HEIKKINEN

Juttusarjassa esitellään EBEN Suomi ry:n jäsenistöä ja heidän ajatuksiaan liittyen EBEN Suomi ry:n toimintaan.



Eija Pelkosta innostaa eettisyys ja inhimillisuus johtamisessa

Kuka olet ja mitä teet?

Olen Eija Pelkonen Naantalista ja yrityk-

seni EPValmennuksen kautta valmennan esimiehiä ja työyhteisöjä sekä työnohjaan yksilöitä ja ryhmiä. Aikaisemmin olen itsekin toiminut esimiehenä ja sitä kautta on kertynyt arvokasta kokemuspohjaa nykyiselle valmennustyölle. Olen valmistunut vuonna 2004 Jyväskylän yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi pääaineena johtaminen. Pro gradu -työni oli yksi ensimmäisistä Suomessa tehdyistä empiirisistä tutkimuksista eettisestä johtamisesta. Lisäksi olen koulutukseltani aikuisopettaja Haaga Heliasta, työnohjaaja ja prosessikonsultti Turun yliopistosta sekä logoterapeutti LTI. Liityin EBEN Suomeen vuonna 2008/2009 löydettyäni sattumalta yhdistyksen nettisivut.

Miksi yritysetiikka ja liiketoiminnan vastuullisuus kiinnostavat sinua?

Kiinnostukseni lähti paitsi pro gradu-projektista niin myös omista kokemuksistani arjen työkentällä. Olen elämässäni joutunut muutaman kerran todella katsomaan peiliin ja kysymään omien arvojeni perään; mihin olen valmis ja mistä en voi luopua. Nuo pohdinnat ovat johtaneet tilanteisiin, joissa olen lopettanut sen hetkisen työni ja heittäytynyt uusiin seikkailuihin ilman varmaa tietoa tulevaisuudesta. Omaa omaatuntoaan kun ei voi myydä. Vastaavat tilanteet ovat edelleen valitettavan yleisiä. Näistä syistä johtuen opiskelin KTM-tutkinnon lisäksi työnohjaajaksi ja logoterapeutiksi sekä perustin oman yritykseni.

Yritysetiikassa minua kiinnostaa erityisesti miten eettisyyttä voi käyttää itsensä johtamisen työkaluna. Ja se, kuinka me kaikki yhdessä ja kukin yksilö erikseen voisimme tehdä työyhteisöistä inhimillisempiä, ”ihmisen kokoisia” paikkoja. Pelkät sanat eivät riitä vaan vasta teot ratkaisevat.

Millainen EBENin toiminta on sinua innostavaa?

Tällä hetkellä seuraan EBENin toimintaa lähinnä Yritysetiikka -lehteä selaamalla. Mielestäni EBENin Suomessa järjestettävä toiminta on melko vähäistä ja toivoisinkin lisää kiinnostavia seminaareja, ajankohtaisia katsauksia, täydennyskoulutusta yms. Lisäksi EBENin nettisivut kaipaisivat kohennusta ja lisää houkuttelevaa ja informatiivista sisältöä.



Satu Koskinen korostaa tutkijoiden ja käytännön ihmisten vuoropuhelua vastuullisuuden kehittämiseksi

Kuka olet ja mitä teet?

Olen toisen vuoden johtamisen pääaineen tohtoriopiskelija Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Väitöstutkimukseni käsittelee toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välistä suhdetta johtajuuden näkökulmasta. Tällä hetkellä kerään tutkimuksen empiiristä aineistoa. Tutustuin EBENin toimintaan viime vuonna jatko-opiskelun aloitettuani väitöskirjani ohjaajan, Anna-Maija Lämsän kautta.



Tulevaisuudessa minua kiinnostaa osallistua EBENin järjestämiin tilaisuuksiin ja seminaareihin paitsi Suomessa niin myös kansainvälisillä kentillä.

Miksi yritysetiikka ja liiketoiminnan vastuullisuus kiinnostavat sinua?

Olen toiminut aikaisemmin parikymmentä vuotta erilaisissa kaupan alan johtotehtävissä, ja saanut olla mukana muun muassa suunnittelemassa ja toteuttamassa vastuullisuuteen liittyviä valmennuksia. Lisäksi SOK:n Maine ja vastuullisuus-toiminnon ohjausryhmän jäsenenä olen ollut mukana pohtimassa laajasti erilaisia

liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Yritysten toiminnan vastuullisuuteen ja eettisyyteen liittyvien kysymysten painoarvo myös johdon agendalla jatkaa varmasti edelleen voimakkaasti kasvamistaan lähivuosina. Uskon että tutkijoiden ja käytännön toimijoiden yhteinen vuoropuhelu näistä kysymyksistä on erinomainen mahdollisuus kehittää asioita ja hakea tasapainoa eri sidosryhmien moniäänisiin odotuksiin vastaamisessa.

Millainen EBENin toiminta on sinua innostavaa?

Osallistuin viime keväänä ensimmäistä kertaa Tampereen yliopistolla järjestetyille Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäiville, ja tarkoitukseni on olla mukana myös tänä vuonna. Tulevaisuudessa minua kiinnostaa osallistua EBENin järjestämiin tilaisuuksiin ja seminaareihin paitsi Suomessa niin myös kansainvälisillä kentillä.

■ Tapautumia

Kansainväliset kongressit

EBENin vuosikongressi pidetään Berliinissä 12.-14.6.2014. Teemana on ”Business Ethics in a European Perspective - A Case for Unity in Diversity?”

<http://www.dnwe.de/eben-ac-2014.html>

EBENin tutkimuskongressi pidetään Lissabonissa 9.-11.10.2014. Teemana on ”Ethics in a time of crisis”

<http://indeg.iscte.pt/eben/research-conference-2014/callforsubmissions>

■ Tapahtumia

Työelämän tutkimuspäivät Tampereen yliopistossa 7.–8.11.2013

ELINA RIIVARI & RIIKKA SIEVÄNEN

Jo kymmenen Työelämän tutkimuspäivät aiheenaan ”Työn tulevaisuus” kokosivat yhteen lähes 400 osallistujaa Tampereen yliopistoon 7.–8.11.2013. Tampereen työelämän tutkimuskeskus on Työelämän tutkimuspäivien taustalla ja tapahtuma onkin muodostunut huomattavan osallistujamäärän kiinnostuksen kohteeksi. Tapahtuman tavoitteena on lisätä työelämän tutkimuksen näkyvyyttä ja edistää työelämän tutkimuksen kehitystä muun muassa edesauttamalla tutkijoiden verkostoitumista ja suomalaisen työelämän tutkimuksen profiloitumista omaksi tärkeäksi asiantuntemusalakseksi. Paikalle oli tullut tutkijoiden lisäksi myös huomattava määrä työelämän asiantuntijoita.

Näkyvyyttä ja verkostoitumista työelämän tutkimuksen parissa

Heti torstaiamuna 7.11. tutkimuspäivät saavuttivat jo ensimmäisen tavoitteensa: aamiaistarjoilun yhteydessä tutkijoiden ja asiantuntijoiden keskustelut pääsivät hyvään vauhtiin. Lisäksi paikalla olleiden työelämään liittyvien organisaatioiden esittelypisteet tarjosivat mielenkiintoista tutustuttavaa.

Tutkimuspäivien avauksen jälkeen

saimme kuulla pääpuheenvuoron professori Hugh Lauderilta Bathin yliopistosta (Iso-Britannia), joka käsitteli asiantuntijatyön globalistumista ja haasteita. Tätä hauskaan tyyliin pidettyä mielenkiintoista pääpuheenvuoroa seurasi kommenttipuheenvuoro ja keskustelu, joissa olivat mukana erikoistutkija Arja Haapakorpi Helsingin yliopistosta ja pormestari Anna-Kaisa Ikonen Tampereen kaupungilta. Etenkin Ikosen puheenvuoro tarjosi toisesta kaupungista tulevalle mielenkiintoisia näkökulmia, jotka tekivät Tamperetta tutummaksi.



Työryhmässä
oli lämmin
ja aktiivinen
ilmapiiri.

Iltapäivällä oli vuorossa työryhmätyöskentely. Meistä kirjoittajista kumpikin osallistui Vastuullinen johtaminen tulevaisuuden työelämässä -työryhmään, jossa läpikäytyt esitykset käsitelivät vastuullista johtajuutta monipuolisesti eri näkökulmista ja eri aihepiireistä. Työryhmässä oli lämmin ja aktiivinen ilmapiiri: kommentimme toistemme esityksiä ja kyselimme kysymyksiä oppiaksemme lisää. Kumpikin

meistä koki saamansa palautteen erittäin hyödylliseksi ja voimme hyödyntää sitä tutkimustemme kehittämisessä. Työryhmätyöskentely mahdollisti myös helpon tutustumisen muihin työryhmäläisiin. Torstain aktiivinen ohjelma huipentui tutkimuspäivien osallistujien yhteiseen illanviettoon Sokos Hotelli Ilveksessä hyvän ruoan ja hauskan seuran merkeissä.

Tutkimuspäivien merkityksellisiä hetkiä

Perjantaina 8.11. oli vuorossa kaksi jännittävää tapahtumaa. Työelämän tutkimus -lehden artikkelipalkinnon saivat Helena Hirvonen ja Marita Husso Jyväskylän yliopistosta, ja Vuoden työelämän tutkija -palkinnon sai Jouko Nätti Tampereen yliopistosta. Pääpuheenvuorossa dosentti Mira Kira käsitteli aihetta ”Merkityksellinen työ: inhimillisesti kestävän työn näkökulma”. Puheenvuorossaan Kira nosti esiin monia työn merkitykselliseksi kokemisen tekijöitä, kuten työn tavoitteet ja tarkoitukset sekä työn omistajuuden, työntekijän identiteetin ja erilaiset roolit.

Myös työryhmätyöskentely oli osa perjantain ohjelmaa. Mielenkiintoisia ja keskustelua herättäneitä esityksiä kuultiin muun muassa henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta HRM-tuloksellisuusnäkökulmasta käsitelleessä työryhmässä.

Mitä Työelämän tutkimuspäivistä jäi käteen? Ensimmäiseksi se, että sinne pitää päästä uudelleen - 6–7.11.2014! Toisena arvioimme, että Työelämän tutkimuspäivät ylitti tavoitteensa: työelämän tutkimuksen näkyvyys ja profiloituminen omaksi tärkeäksi asiantuntemusalakseen vahvistuivat selvästi tämän useita satoja henkilöitä paikalle houkutelleen tapahtuman jälkeen. Tutkijat ja alan asiantuntijat pääsivät verkostoitumaan innostavassa tunnelmassa, jonka uskomme edistävän työelämän tutkimuksen kehitystä.

Eettiset yt:t – voiko niitä käydä

ELINA SEIKKU

”Moi! Seitsemännettoista ytteet takana ja yhä talossa”, huikkaa tuttavani lähikaupassa. Jos yhden yt-prosessin virallinen läpivientiaika on 6 viikkoa, se tarkoittaa, että tuttavani on elänyt työpaikallaan yt-prosessia 102 viikkoa eli lähes kaksi vuotta. Voisi väittää, että siitä on tullut arkipäivää.

Aiheen valitettava yleisyys näkyi myös yleisön runsaslukuisuudessa ja aktiivisuudessa, kun EBEN ja Tieturi järjestivät seminaarin aiheesta ”Eettiset yt:t – voiko niitä käydä?” Mukaansa tempaavat luennoitsijat jakoivat konkreettisia keinoja, joita kannattaa soveltaa – ja myös niitä, joita ei kannata.



Johtajan tehtävä on rekrytoida hyvin mutta myös irtisanoa laadukkaasti ja vastuullisesti.

Niklas Reuter Tieturista ja EBEN Suomi ry:n hallituksesta totesi johdannossaan, että vaikean suhdanteen lisäksi moni toimiala on rakennemuutoksessa, josta paluuta menneeseen ei ole. Johtajan tehtävä on rekrytoida hyvin mutta myös irt-

tisanoa laadukkaasti ja vastuullisesti, kun sen aika tulee. Seminaarin tavoitteena oli edistää keskustelua yt:n eettisistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä tarjota hyviä käytäntöjä tilanteeseen joutuville johtajille.



Irtisanotun ei juurikaan kannata odottaa, että häntä autettaisiin työpaikan löytämisessä tai tuettaisiin yrittäjäksi ryhtymistä.

Wilma Wallin, viestintäkonsultti Soprano Communicationsin viestintäkonsultti, kertoi marraskuussa EBENin kanssa toteutetusta kyselystä, jossa kartoitettiin yritysten yt-käytäntöjä, niiden eettisyyttä ja mielikuvia niiden eettisyydestä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yt-neuvotteluiden vetäjät olivat käytäntöihin huomattavasti tyytyväisempiä kuin niiden kohteeksi joutuneet työntekijät. Tutkimuksen mukaan irtisanotun ei juurikaan kannata odottaa, että häntä autettaisiin työpaikan löytämisessä tai tuettaisiin yrittäjäksi ryhtymistä. Myös ilmapiiirin palautumista yt-prosessin jälkeen tuetaan liian vähän.

Marco Mäkinen, TBWA Helsinki, kertoi kolmesta yt-prosessista, joissa oli itse ollut mukana. Ensimmäisessä tehtiin käräjille vienyt virhe: palkattiin uusia työntekijöitä päivää ennen karenssin päättymistä. Toisella kerralla prosessi hoidettiin kylmän asiallisesti ja oikein, mikä synnytti katkeruutta työntekijöissä, kolhi mainetta ja johti merkittävän asiakkaan lähtemiseen. Mäkinen totesi, että kun laki määrää muutoseikat, ne menevät usein eettisen

pohdiskelun edelle ja lopputulos on huono, vaikka tarkoitus olisi vilpittön. Kolmas yt-kokemus oli onnistunut.

Mäkisen mukaan yritysten tulisi pohtia kolmea eettistä kysymystä:

1) Ovatko irtisanomiset tai lomautukset vältettävissä? Tai perusteltavissa?

2) Toteutetaanko irtisanomiset tai lomautukset tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti?

3) Kerrotaanko asioista rehellisesti ja läpinäkyvästi? Laki hankaloittaa tätä kohtaa.

Kun kyse on syviä tunteita nostavasta tapahtumaketjusta, johto piiloutuu helposti kliseiden taakse, ja inhimillisyyttä jää puuttumaan. Toisaalta henkilökohtaiset tekijät voivat painaa liikaa, kun irtisanotavia valitaan. ”Kaikkihan tietää että sä oot lisäksi tosi k---, varsinkin kännissä”, lohkaisee Mäkinen.

Muitakin arvolatauksia tilanteesta löytyy. Saavatko eri ammattiryhmät, miehet/naiset, nuoret/kokeneet, uudistusmieliset/vanhakantaiset jne. tasapuolista kohtelua? Entä palkitaanko johtoa tulosparannuksesta, joka säästötoimenpiteistä syntyy?

Yt-prosessi on emotionaalisesti vaativa kaikille osapuolille. Esimies voi olla uupumuksen partaalla joutuessaan olemaan arvojensa vastaisesti kova. Löytyy myös niitä, jotka jopa nauttivat tilanteen tuomasta vallantunteesta. Ne taas, jotka saavat pitää työnsä, saattavat kokea morkkista siitä, että kaveri sai lähteä mutta oma paikka säilyi. Marco Mäkinen kehottaa suomaan ”suruajan”, jonka prosessi vaatii. Sitten kääritään hihat ja rakennetaan uutta tulevaisuutta.

Marco Mäkinen puhuu mahdollisuusviestinnästä. Vaikea tilanne kannattaa käyttää hyväksi. Kun yt:istä tiedotetaan, kaikki tulevat taatusti paikalle ja kuuntelevat valppaina mediaa myöten. Samalla on tilaisuus saada tärkeitä strategisia viestejä läpi.

Huonosti hoidettuna yt:t ovat mainehka, hyvin hoidettuna mahdollisuus. Kulttuurilla voi ja sitä pitää muuttaa. Johdon on oltava esimerkki – sen voi myös lomauttaa ja sen palkkoja laskea. Mäkinen siteeraa Robert Solomonia sanoen, että yrityksen tulisi toimia eettisesti ympäristön paineista huolimatta, vaikka siitä joutuisi maksamaan huomattavankin rahallisen hinnan.



Ikäviä asioita ei pidä sysätä toisten tahojen harteille.

Nokian Program Manager Pekka Pesonen kertoi Nokian Bridge-ohjelmasta esimerkkinä uudenlaisesta yritysvaltuutajatteluista. Bridgen tarkoituksena oli rakentaa irtisanottaville silta tulevaisuuteen. Oppia otettiin muun muassa taannoisista kokemuksista Bochumin tehtaiden sulkeamisesta, jossa yhtiö koki mittavaa maineen ja goodwillin menetystä. Nyt perustettiin HRM Partnersin ja TEM:n kanssa työryhmä, jossa oli edustus kaikista Nokia-kaupungeista. Virkamiehiä pidettiin ajan tasalla prosessin vaiheista. Tavoitteina oli tukea yksilöitä ja paikkakuntia sekä Nokian strategiaa ja ekosysteemiä.

Pesonen kuvasi viisi polkua, joiden avulla Bridgessä etsittiin kullekin seuraava askel:

1) Uusi työ Nokialla.

2) Uusi työ muualla. Ihmisiä valmistettiin työnhakuun, päivitettiin cv:t, järjestettiin avointen työpaikkojen portaali, paikallisia tapahtumia ja työpaikkamessuja. Esimerkiksi Unkarissa pidettiin Nokian tyhjässä tehdashallissa messut, joissa 1000 hakijasta iso osa löysi uuden työn.

3) Oma bisnes. Autettiin ja lainoitetiin halukkaita oman bisneksen alkuun, jottei ICT-osaaminen häviäisi. Uusia yrityksiä

syntyi yli 1000, näistä yli 400 Suomeen. Kyselyn mukaan näistä suurin osa jatkaa yhä ja työllistää 2500 ihmistä eri puolilla maailmaa.

4) Opettele uutta. Tarjottiin koulutusta valtion (80 %) ja Nokian (20 %) tuella. Esimerkiksi Salossa panostettiin tehdastyöläisten koulutautumiseen muun muassa hoitoalalle, linja-auton kuljettajiksi ja vartiomiehiksi.

5) Luo oma tiesi. Pieni osa siirtyi tekemään jotain aivan muuta kuten vapaaehtoistyötä, perhekodin perustamista, joita myös tuettiin.

Ohjelma kattoi kaikkiaan 18000 työntekijää, joista 5000 Suomessa. Yhteinen viiden polun malli auttoi implementointia myös ulkomaille. Yli puolella oli jo lähtöhetkellä uusi työ. 85 % osallistuneista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä Bridgeen.

Bridge maksoi Nokialle useita kymmeniä miljoonia, suurimpana kustannuseränä irtisanomispaketit. Yritys hyötyi hankkeesta silti monin tavoin. Tehtaat pysyivät käynnissä, eri hankkeet eivät keskeytyneet, maine ja yrityksen arvopohja osoittivat voivansa vahvistua vaikeinkin aikoina. Ikäviä asioita ei pidä sysätä toisten tahojen harteille. Asiat voi hoitaa itse yhteistyössä hyvien kumppaneiden kanssa, toteaa Pesonen.

■ *Tapahtumia*



Hannele Mäkelä (vas.), Carmen Correa-Ruiz ja Anna Heikkinen Tampereen yliopistolla.

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2014: Teemoina vastuullisuus- tutkimuksen edistäminen ja yhteiskunnallinen yrittäjäyys

ANNA HEIKKINEN &
HANNELE MÄKELÄ

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2014 järjestettiin 12.–13. maaliskuuta Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoululla.

Ensimmäisen kerran tutkimuspäivät järjestettiin maaliskuussa 2013. Tänä vuonna tutkimuspäivät laajentuivat kaksipäiväiseksi tapahtumaksi. Tutkimuspäivien tarkoituksena on lisätä vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen näkyvyyttä ja kehitystä Suomessa ja edesauttaa tutkijoiden verkostoitumista. Tänä vuonna yhdeksi teemaksi valittiin yhteiskunnallinen yrittäjäyys. Päivien toinen iltapäivä omistettiin tälle teemalle. Tutkimuspäivät kokosivat keväiselle Tampereelle yhteensä 110 tutkijaa, opiskelijaa ja näiden teemojen parissa työskentelevää henkilöä.

Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys

Tutkimuspäivien akateemisen ohjelman aloitti professori Carmen Correa-Ruizin keynote-puheenvuoro 'On methods and the social relevance of research'. Correa-Ruiz on laskentatoimen professori espanjalaisessa Universidad Pablo de Olavide de Sevilla -yliopistossa. Hän tutkii ja opettaa yhteiskunnallisen laskentatoimen ja ympäristölaskennan kysymyksiä.

Hänen esityksensä keskittyi pohtimaan tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä. Puheenvuorossa oli kriittisiäkin sävyjä pohjautuen hänen omiin kokemuksiinsa tutkijana ja opettajana.

Professori Correa-Ruizin mukaan tutkimuksen merkityksen määrittäminen on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat akateemisen maailman eri instituutiot ja yhteisöt. Vaikutusvaltaisimpia näistä tällä hetkellä ovat akateemiset julkaisut ja niihin pohjautuvat tutkimuksen arviointijärjestelmät. Hänen mukaansa akateemisessa maailmassa nykyään vallalla olevat käytännöt tutkimuksen merkityksen arvioinniksi voivat olla haitallisia syrjiessään tiettyjä tutkimusasetelmia ja -teemoja. Tällainen kehitys voi johtaa lupaavien uusien tutkimussuuntauksien näivettymiseen ja sitä kautta tiedon yksipuolistumiseen.

Correa-Ruiz haluaa kannustaa tekemään tutkimusta liittyen yhteiskunnan suuriin kysymyksiin, kuten demokratiaan, ihmisyyteen, ympäristöön ja kunnioitukseen. Correa-Ruizin puheenvuoro nosti esiin niitä kysymyksiä ja haasteita, joita akateemisessa yhteisössä on viime aikoina pohdittu niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Esitys sai yleisön virittymään näiden tärkeiden teemojen äärelle.

Miten vastuullisuuden ja eettisyyden näkökulmat tulevat esiin erilaisilla liiketoimintamalleilla ja liiketoimintaympä-

ristöissä? Miten näitä näkökulmia voidaan tutkia ja kehittää? Tällaisia kysymyksiä tarkasteltiin pidetyissä esityksissä, joita oli 17. Esityksiä oli sekä suomeksi että englanniksi: Tutkimuspäivät houkuttelivat paikalle myös kansainvälisiä tutkijoita. Esityksissä tuotiin keskusteluun useita erilaisia tapoja toteuttaa vastuullisuutta niin liiketoiminnassa kuin julkisissa ja kansainvälisissä projekteissa ja hankkeissa.

Merja Lähdesmäen (Helsingin yliopisto) esitys ”Yhteisölähtöinen kehittäminen luontomatkailualueiden kilpailukyvyne edistäjänä” esitteli hanketta, jonka kautta paikallisyhteisöt Virossa ja Suomessa ovat luoneet paikallisia matkailukohteita. Hanke on mahdollistanut myös osallistujien tutustumisvierailut Suomeen ja Viroon. Projekti tuo mielenkiintoisesti esiin vastuullisuuden ja kestävä kehityksen kysymykset osana kaupunkien ulkopuolella tapahtuvaa yhteiskunnan muutosta ja kehitystä.

Tytti Nahi (Aalto yliopisto) pohti yhteisluomisen kysymyksiä esityksessään ”Yhteisluominen – Avain vastuullisuuteen kehitysmaiden vähävaraisilla markkinoilla”. Yhteisöllisyys ja kehittyvät tavat toteuttaa vastuullisuutta yhteiskunnan muutoksen edistäjinä ovat selkeästi kiinnostavia teemoja myös Suomessa tehtävässä tutkimuksessa.

”Kun kakku kasvaa. Julkiset hankinnat ja yritysten vastuu perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisessa” esityksessä Siina Raskulla (Tampereen yliopisto) tarkasteli vastuullisuuskysymyksiä oikeustieteilijän näkökulmasta. Hän esitteli julkisten hankintakäytäntöjen muutoksiin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita.

Hyvä paha valta

Toisena keynote-puhujana oli YTT Sari Kuusela. Kuusela puhui aiheesta ”Hyvä paha valta”. Aihe herätti runsaasti kommentteja ja keskustelua yleisössä. Johta-

minen ja vallankäyttö ovat asioita, joista lähes jokaisella on värikkäitä kokemuksia. Ikävä kyllä, monet näistä kokemuksista näyttävät olevan melko huonoja. Kuusela peräänkuulutti inhimillisyyttä johtamisessa ja yleisesti kanssakäymisessä ihmisten kanssa. Vallankäyttöä liittyy myös näennäisesti pieniin tekoihin, kuten siihen, että kenen kanssa johtaja jakaa kahvihetken ja keitä tervehditään käytävällä. Nämä ajatukset pätevät varmasti myös työyhteisöjen ulkopuolella.

Tutkimuspäivien aikana verkostoiduttiin myös vapaamuotoisemmissa tilaisuuksissa. Ensimmäisen päivän päätteeksi kokoonnuimme tunnelmalliseen ravintola Laternaan buffet-illalliselle. Toisen päivän lopuksi oli vuorossa verkostoitumista cocktail-tilaisuuden muodossa.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden iltapäivä

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivien toisen päivän iltapäivä oli omistettu yhteiskunnallisen yrittäjyydelle. Iltapäiväseminaarin teemana oli yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuudet erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarkoittaa yritystoimintaa, jonka ensisijaisena tarkoituksena on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, ei taloudellisen tuloksen maksimointi. Yhteiskunnallisia yrittäjiä on Suomessa tuhansia, vaikka kaikki eivät itseään sellaisiksi vielä ole tunnistanee. Yhteiskunnalliset yritykset tasapainoilevat usein yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä riittävän taloudellisen kannattavuuden välimaastoissa ja ovat tyypillisesti innovatiivisia, uudenlaista liiketoimintaa kehittäviä pienyrityksiä. Yhteiskunnalliset yritykset painottavat toiminnassaan myös avoimuutta ja sidosryhmien osallistamista toimintaan.

Iltapäiväseminaarin avasivat Hanne-



Palkinnon jakoivat EBEN Suomi ry:n hallituksen varapuheenjohtaja Petri Lehtipuu ja puheenjohtaja Johanna Kujala.

le Mäkelä (Tampereen yliopisto) ja Harri Kostilainen (FinSERN, Diak). He analysoivat yhteiskunnallisen yrittäjyyden monia merkityksiä ja esittelivät yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERNiä (www.finsern.fi). Tämän jälkeen kuultiin kaksi käytännön puheenvuoroa yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta. Kehittämispäällikkö Sami Metsäranta esitteli kahden vuoden taustatyötä sosiaalialalle kehitteillä olevasta yhteiskunnallisesta yrityksestä. Asuinyhteisö Kontukodista toimitusjohtaja Teo-Ilmari Tuovinen, kodinjohtaja Tuula Hoivala sekä ohjaaja Mira Aaltonen kertoivat vastaperustetun yrityksen alkutaipaleesta. Puheenvuorot tarjosivat arvokasta tietoa yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvojen soveltamisesta käytännön yritystoimintaan.

Tauon jälkeen professori Mauno Vanhala puhui arvolähtöisen ja demokraattisen osuustoiminnan mahdollisuuksista sosiaali- ja terveysalan palveluiden järjestämisessä. Tutkijan puheenvuoron seminaariin tarjosi projektipäällikkö Hanna Moilanen (Diak), joka puhui yhteiskunnallisen yritystoiminnan kysynnän ja tarjonnan mahdollistavista markkinoista. Iltapäiväseminaarin annin tiivistä Pekka Pättiniemi (FinSERN) yhteenvetopuheenvuorossaan. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden seminaaria kiiteltiin hyvistä puheenvuoroista ja vastuullisen liiketoiminnankin kannalta tärkeän teeman esiin

nostamisesta sekä erityisesti teorian ja käytännön yhdistämisestä.

Pynnösen gradu paras

EBEN Suomi ry palkitsi tutkimuspäivillä ensimmäistä kertaa yritysetiikkaan liittyvän opinnäytetyön. Kilpailuun saivat osallistua vuosien 2012 ja 2013 aikana valmistuneet erityisen ansiokkaat pro gradu -tutkielmat ja diplomityöt. Palkintoraadissa akateemisen tutkimuksen edustajina olivat professori Salme Näsi (Tampereen yliopisto) sekä KTT, yliopistotutkija Marjo Siltaoja (Jyväskylän yliopisto) ja yritystoiminnan edustajana Petri Lehtipuu (Novetos Oy, EBEN ry:n varapuheenjohtaja).

Voittajaksi raadin arvioiden perusteella valittiin FM, KTM Anu Pynnösen pro gradu -työ ”Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista”. Kunniamaininta myönnettiin Piia Leppämäelle, jonka pro gradu -työn aihe oli ”Esimies-alaisuuteen laadun ja organisaatioluottamuksen vaikutus organisaation innovointikyvykkyteen”.

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2014 järjesti Tampereen yliopistossa toimiva RESPMAN Responsible Management Research Group yhdessä EBEN Suomi ry:n kanssa. Kiitämme Liikesivistysrahastoa saamastamme taloudellisesta tuesta tutkimuspäivien järjestämiseksi.

Kirjoittajille

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

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

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

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3000–4000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. 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.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliiltään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita. Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Aikataulu ja lisätiedot

Lehden seuraava numero ilmestyy syksyllä 2014. Käsikirjoitukset on jätettävä viimeistään 30.8.2014. Tarkemmat ohjeet artikkelien sisällöstä ja muotoilusta osoitteesta www.eben-net.fi.

Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

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

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

Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi, 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