

YRITYSETIIKKA

Número 1/2017 | Vuosikerta 9 (2017)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

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



■ Pääkirjoitus

Tasa-arvo tavaksi työelämässä

ANNA-MAIJA LÄMSÄ



Hiljattain ilmestynyt Maailman talousfoorumien vertailu 145 maassa kertoo, että tasa-arvon maailmanmestaruus meni Islantiin. Suomi on kolmannella sijalla. Muutkin Pohjoismaat pärjäävät hyvin. Raportin mukaan yksikään maa maailmassa ei ole saavuttanut tasa-arvoa. Vaikka Suomessa on tehty ansiokasta tasa-arvotyötä niin työpaikoilla kuin yleisemmin yhteiskunnassa jo pitkään, jotkut tasa-arvon ongelmat tuntuvat silti jatkuvan vuodesta toiseen. Työelämässä ongelmat liittyvät segregaatioon, tiukasti pysyvään töiden ja asemien jakaantumiseen naisten ja miesten välillä.

Organisaation jäsenten samankaltaisuus on leimannut suomalaista työelämää. Suurimmalla osalla henkilöstöä on ollut suhteellisen samanlainen maailmankuva, ja työntekijät ovat olleet pääosin taustaltaan syntyperäisiä suomalaisia. Työelämä on kuitenkin muuttunut aikaisempaa monimuotoisemmaksi parin viime vuosikymmenen aikana. Merkittävänä muutoksena voidaan pitää maahanmuuttoa. Kun vuonna 1990 Suomessa asui vakituisesti reilut 26 000 ulkomaan kansalaista, vuoden 2015 lopussa vastaava luku oli noin 230 000 henkilöä. Vuonna 2015 ulkomaa-laistaustaisia oli lähes 340 000 henkilöä.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kannalta on ongelmallista, että ulkomaa-laistaustaisen väestön työttömyysaste on korkeampi kuin suomalaistaustaisen. Eroja on myös eri maista tulevien välillä. Maahanmuuttajien työllistymisessä on myös eroja miesten ja naisten välillä. Maahanmuuttajamiesten työllisyystilanne on selvästi parempi kuin maahanmuuttajanaisten.

Tässä Yritysetiikan numerossa käsitellään mekanismeja, jotka yhtäältä synnyttävät työelämän tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ongelmia ja toisaalta voivat tarjota ratkaisuja ongelmiin. Ensimmäisessä artikkelissa Annamari Tuori pohtii sitä, miksi tasa-arvon ongelmista vaietaan kovin helposti työyhteisöissä ja miten tämä vaikeneminen ilmenee. Tuori myös esittää ratkaisuehdotuksia vaikenemisen kulttuurin vähentämiseksi. Toisessa artikkelissa Ari Salminen keskusteleekin korrumpitiosta ja sen monista muodoista. Salminen tuo artikkelissaan esille, että yksi suomalaisen

yhteiskunnan korruption muoto on niin sanotut hyvä veli -verkotot. Niistä pitäisi päästä eroon. Soilikki Viljasen, Pauli Juutin ja allekirjoittaneen artikkeli nostaa esille yhteiskunnalliset yritykset mahdollisuutena vähentää eriarvoistumista, lisätä ihmisten osallisuutta ja parantaa hyvinvointia. Tässä artikkelissa tarkastellaan dialogista etiikkaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan lähtökohtana ja ihmisten yhdenvertaisen kohtelun perustana.

Tämä Yritysetiikan numero on tehty yhteistyössä Suomen EBENin ja Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittaman WeAll-tutkimushankkeen kanssa (Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä: politiikat ja toimintakäytännöt, tasa-arvo ja risteävät erot Suomessa, kotisivut: weallfinland.fi). WeAll-hankkeessa tarkastellaan suomalaista työelämää ja erityisesti työelämän tasa-arvoa ja eriarvoisuutta tuottavia mekanismeja. Hankkeeseen kuuluvat Helsingin yliopiston filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitoksen sukupuolen oppiaine, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu ja Svenska Handelshögskolan Hanken. Hankkeella on yli 20 sidosryhmää, joista EBEN Suomi on yksi.

Muistathan laittaa kalenteriin varauksen 14.–16.6.2016. Silloin on Jyväskylän yliopistossa EBENin kansainvälinen vuosikongressi. Teema on kestävä tulevaisuuden työelämä. Yksi pääpuhuja on Sirpa Pietikäinen Euroopan parlamentista. Hän puhuu yritysetiikasta ja sosiaalisesta kestävydestä työelämässä. Kongressista löytyy lisätietoja toisaalla tässä lehdessä. Lämpimästi tervetuloa Jyväskylään. Antoisia luhetkiä Yritysetiikan parissa!

• Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulussa.

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

Toimitus

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

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

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Elina Riivari
Mika Skippari

Sisältö

Pääkirjoitus	Tasa-arvo tavaksi työelämässä Anna-Maija Lämsä	2
Artikkelit	Näkymättömiä hiljaisuuksia: epätasa-arvo ja siitä vaikeneminen organisaatiossa Annamari Tuori	6
	Uhkaako piilokorruptio? Korruptiivisten piirteiden esiintyminen julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä Ari Salminen	16
	Yhteiskunnalliset yritykset toimintamahdollisuuksien edistäjinä Soilikki Viljanen, Pauli Juuti & Anna-Maija Lämsä	28
Kirja-arvostelu	Vaatimuksenmukaisuus valjastettu liikkeenjohdon välineeksi Tuomo Takala	36
Väitöksiä	Eettinen organisaatiokulttuuri vahvistaa johtajuutta ja työhön sitoutumista	37
	Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta	38
	Yhteiskunnallinen yrittäjyys on arjen puurtamista eikä sankaritarinaa	40
	Epäeettinen yrityskulttuuri saa johtajat lähtemään	41
	Eettinen kuluttaja etsii hyvää elämää	42
Uutisia	Vuoden paras työ yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta	44
Tapahtumia	EBENin tutkimuskonferenssissa 2016 kannustettiin yritysten eettisten selontekojen ja varsinaisten tekojen suhteen tarkasteluun	45
	Tervetuloa Jyväskylään 14.–16.6.2017: European Business Ethics Network EBEN vuosikongressi 2017	47



■ Artikkelit

Näkymättömiä hiljaisuuksia: epätasa-arvo ja siitä vaikeneminen organisaatiossa



ANNAMARI TUORI

■ Tiivistelmä

Tämä artikkeli keskittyy hiljaisuuden ja epätasa-arvon väliseen suhteeseen organisaatiossa. Artikkelit käsittelee sitä, miksi epätasa-arvosta vaietaan, miten siitä vaietaan ja minkälaisia seurauksia vaikenemisella on niin organisaatioille kuin työntekijöille. Hiljaisuus nähdään keskeisenä tekijänä, joka tuottaa epätasa-arvoa työpaikalle. Artikkelissa hiljaisuutta tarkastellaan ennen kaikkea epätasa-arvon ylläpitämisen ja uusintamisen mekanismina. Epätasa-arvosta puhuminen ja tasa-arvon tietoinen nostaminen organisaation agendalle nähdäänkin tärkeänä keinona parantaa organisaatioiden tasa-arvoa.

Avainsanat: Epätasa-arvo, hiljaisuus, organisaatio

Tämän artikkelin kirjoittamista on rahoittanut Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) WeAll-hanke (Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä: politiikat ja toimintakäytännöt, tasa-arvo ja risteävät erot Suomessa, WeAll, hankenumero 292 883). Kiitän tuesta.

Johdanto

Yksi osa organisaatioiden arkea on epätasa-arvo. Se vaikuttaa kielteisesti ihmisten kokemuksiin, asemiin ja mahdollisuuksiin. Epätasa-arvo on monella tapaa vaiettu teema työyhteisöissä. Tämä artikkeli tarkastelee epätasa-arvoa organisaatioissa hiljaisuuden näkökulmasta. Hiljaisuudella voidaan tarkoittaa monia asioita. Se voidaan tulkita kirjaimellisesti sanojen puuttumisena mutta myös metaforisesti. Jälkimmäinen tarkoittaa, että puhetta voi olla paljonkin mutta keskeisistä asioista vaietaan (Hearn 2004). Tässä artikkelissa hiljaisuus ymmärretään tässä jälkimmäisessä merkityksessä. Hiljaisuudella tarkoitetaan tietyn aihepiirin, tässä tapauksessa epätasa-arvon, ulossulkemista puheesta, ei niinkään puhumattomuutta itsessään. Käytän ”hiljaisuus”-termin lisäksi termiä ”vaikeneminen”. Vaikenemisellä viitataan hiljaisuuteen toimintana. Vaikeneminen ei välttämättä ole tietoista vaan se voi olla myös tiedostamatonta. Pureudun epätasa-arvon ja hiljaisuuden väliseen suhteeseen keskittymällä erityisesti siihen, miten ja miksi epätasa-arvosta vaietaan ja miten vaikeneminen voi ylläpitää epätasa-arvoa. Pohdin myös vaikenemisen seurauksia organisaatiolle ja työntekijälle.

Joan Ackerin määritelmän mukaan epätasa-arvolla organisaatioissa tarkoitetaan ihmisten välisiä systemaattisia valtaeroja, jotka ilmenevät heidän vaikuttamismahdollisuuksissaan organisaation tavoitteisiin, resursseihin ja päätöksiin. Kyse on myös ihmisten erilaisista mahdollisuuksista saada kiinnostavia työtehtäviä, oikeudenmukaista korvausta tehdystä työstä sekä kunnioitusta töissä (Acker 2006: 443). Epätasa-arvo näyttäytyy organisaatioissa esimerkiksi eri sukupuolta olevien ihmisten systemaattisina palkkaeroina (Acker 1989, Koskinen Sandberg 2016, Steinberg 1990), erilaisina mahdollisuuksina edetä

uralla (Castilla 1995, Kauhanen ja Napari 2009, Jyrkinen & McKie 2012) tai tulla rekrytoiduksi (Holgersson 2013). Tässä artikkelissa epätasa-arvoa tarkastellaan laajasti niin sukupuoleen kuin muihin keskeisiin eroihin, kuten etnisyyteen ja ikään, liittyvänä kysymyksenä.

Kaikki erot eivät ole epätasa-arvon kannalta yhtä tärkeitä, vaan erojen merkitys vaihtelee organisaatioittain ja yhteiskunnittain. Esimerkiksi Suomessa on edelleen erityisesti talouselämään liittyvää sukupuolten välistä epätasa-arvoa, vaikka suomalainen yhteiskunta on monella tapaa kansainvälisesti verrattuna suhteellisen tasa-arvoinen. Vuoden 2015 Global Gender Gap -raportin mukaan Suomi oli maailman kolmanneksi tasa-arvoisin maa Islannin ja Norjan jälkeen poliittiseen ja taloudelliseen osallistumiseen, terveyteen sekä koulutukseen perustuvilla mittareilla (World Economic Forum 2015). Eniten parannettavaa Suomella on naisten osallistumisessa taloudelliseen päätöksentekoon ja uralla etenemisessä. Sukupuolten välinen epätasa-arvo työorganisaatioissa on ajankohtainen ongelma. Demografisten muutosten myötä myös muut erot, kuten ikä ja maahanmuuttajuus, ja niihin liittyvä epätasa-arvo ovat nousseet entistä keskeisimmäksi aiheiksi suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä.

Siitä huolimatta että epätasa-arvo on yhä keskeinen ongelma työelämässä, siitä usein vaietaan tai sen merkitystä vähätellään. Epätasa-arvoon liittyikin paljon hiljaisuuksia. Tässä artikkelissa tarkastelen epätasa-arvoa ja hiljaisuutta kolmen kysymyksen kautta: 1) Miksi epätasa-arvosta vaietaan? 2) Miten epätasa-arvosta vaietaan? 3) Mitä seurauksia epätasa-arvosta vaikenemisella voi olla? Käytännössä kysymykset linkittyvät vahvasti toisiinsa. Käytän apunani erilaisia näkökulmia hiljaisuuteen organisaatioissa, joista jokainen tuottaa omanlaisiaan tulkintoja näihin ky-

symyksiin. Lopuksi keskustelen siitä mitä hiljaisuuksille tai vaikenemiselle voi tehdä.

Miksi epätasa-arvosta vaietaan?

Yleinen tapa hahmottaa hiljaisuutta organisaatiossa on nähdä se osana organisaatiokäyttämistä. Tällöin hiljaisuus käsitetään tietoiseksi valinnaksi olla kertomatta organisaation kannalta mahdollisesti tärkeistä kysymyksistä, kuten ongelmista tai kehittämissideoista (Morrison 2011). Vaikeneminen voidaan nähdä yksittäisen työntekijän valintana tai osana organisaation kulttuuria (Morrison & Milliken 2000).

Tämän tyyppiselle hiljaisuudelle tai vaikenemiselle on nähty olevan monenlaisia syitä. Työntekijät voivat vaieta pelosta, vaikeuttamismahdollisuuksien puutteen vuoksi tai pyrkimyksestä yhteistyöhön (Dyne ym. 2003, Pinder & Harlos 2001). Toisin sanoen työntekijä voi pelätä, että puhumisesta aiheutuu ikäviä seurauksia tai ajatella, että sillä ei olisi vaikutusta mihinkään. Hiljaisuudella voidaan toisaalta myös tähdätä organisaation tai kollegojen parhaaseen. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi luottamuksellisen tiedon säilyttämisestä.

Organisaatiokäyttämisen näkökulmasta katsoen epätasa-arvosta vaikeneminen on tietoinen valinta. Työntekijä on tietoinen epätasa-arvosta työorganisaatiossaan mutta päättää eri syistä johtuen olla puhumatta siitä. Työntekijä voi esimerkiksi vaieta kokemastaan syrjinnästä tai epätasa-arvoisesta kohtelusta, koska pelkää, että puhumisella voi olla negatiivisia vaikutuksia hänen uralleen, tai koska työntekijä kokee, että hänellä ei kuitenkaan olisi mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteeseen. Yksi esimerkki tästä on naisten vaikeneminen kokemastaan seksuaalisesta häirinnästä (Pershing 2003).

Hiljaisuuden ymmärtämiseen organi-

saatiossa tarvitaan myös muita näkökulmia kuin edellä kuvattu organisaatiokäyttämisen näkökulma. Siinä missä organisaatiokäyttämiskirjallisuus nostaa esiin hiljaisuuden yksilön tietoisena valintana, on hiljaisuus organisaatioissa paljon muuta kuin tietoisista. Keskeinen osa hiljaisuutta on tiedostamatonta tai vain osittain tiedostettua. Tällöin on kyse siitä, miten hahmotamme ja emme hahmota maailmaa sosiaalisesti rakentuneiden merkitysten kautta. Esimerkiksi minkälainen ymmärrys meillä on työorganisaatioista ja mitä jätämme tämän ymmärryksen ulkopuolelle. Tämän näkökulman mukaan hiljaisuudessa on kyse potentiaalisesti keskeisistä kysymyksistä tai tulkinnoista, joista ei puhuta tai jotka tiedostamatta tai huonosti tiedostaen suljetaan keskustelun ulkopuolelle (Hearn 2004). Epätasa-arvo työorganisaatioissa on usein tiedostamaton tai heikosti tiedostettu asia.

Ymmärtääkseen epätasa-arvoon liittyviä hiljaisuuksia organisaatioissa onkin oleellista tarkastella hiljaisuutta tietoisien valinnan lisäksi syvempänä sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, jossa epätasa-arvo käsitetään usein työorganisaation ulkopuolisena asiana. Ajatus tasa-arvoisesta organisaatiosta voi olla niin voimakas, että ihmiset eivät aina välttämättä näe epätasa-arvoa omalla työpaikalla. Tällöin kyse ei ole niinkään tietoisesta vaikenemisestä vaan enemmänkin usein itsestään selvinä pidetyistä normeista, käytännöistä ja rakenteista, joiden epätasa-arvoistavia vaikutuksia ei nähdä (esim. Macalpine & Marsh 2005). Epätasa-arvosta on tullut organisaation jäsenille itsestään selvyys, jota ei osata kyseenalaistaa.

Epätasa-arvosta vaikeneminen myös linkittyy ihmisten erilaisiin aseisiin niin organisaatioiden sisällä kuin niiden ulkopuolella. Eri erot, kuten sukupuoli ja ikä, asettavat ihmiset usein eriarvoiseen asemaan. Toisin sanoen ihmisillä voi olla esi-

merkiksi erilaiset mahdollisuudet edetä urallaan riippuen siitä keitä he ovat sukupuolensa, etnisyytensä ja ikänsä puolesta. Esimerkiksi suomalaistaustaisen nuorehkon miehen on usein helpompi saada ylennys perinteisessä teollisuusyrityksessä Suomessa kuin keski-ikäisen ulkomaalais-taustaisen naisen.

Asema puolestaan liittyy oleellisesti siihen missä määrin epätasa-arvo tai sen vaikutukset ovat yksilölle näkyviä. Yhdysvaltalainen feministi ja rasminvastainen aktivisti Peggy McIntosh (1988) pohti jo 1980-luvulla ihmisen aseman vaikutusta siihen, missä määrin epätasa-arvo on ihmiselle näkyvää. Valkoihoisena naisena McIntosh kuvasi, kuinka hän oli hyvin tietoinen sukupuoleen liittyvästä epätasa-arvosta ja toisaalta, kuinka hänen oli vaikeampi nähdä ihonväriin liittyvää epätasa-arvoa ja sen vaikutuksia muiden ihmisten elämään. McIntosh korosti, että tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, etteikö ihonväriin liittyvä epätasa-arvo olisi vaikuttanut hänen ja muiden valkoihoisten elämään. Valkoihoisena McIntosh nautti päivittäin monenlaisista eduista kuten siitä, että häntä ei arvioitu ihonväriinsä perusteella töitä tai asuntoa hakiessa. Siinä missä nämä edut näyttäytyivät hänelle itsestäänselvyksinä, ne eivät kuitenkaan olleet itsestään selviksiä tummaihoisten elämässä.

McIntoshin artikkeli tulee ymmärtää suhteessa 1980-luvun lopun Yhdysvaltoihin ja sen ajan yhteiskunnan keskeisiin jakoihin, kuten sukupuoleen ja ihonväriin. Toisaalta artikkeli myös kuvaa keskeistä epätasa-arvon mekanismeja: ihmisen aseman merkitystä sille, miten epätasa-arvo näkyy. Epäedullisessa asemassa olevilla on monesti toistuvia arjen kokemuksia epätasa-arvon vaikutuksista elämäänsä tehden epätasa-arvosta heille näkyvämmän verrattuna etuoikeutetussa asemassa oleviin. Etuoikeutetussa asemassa olevien ihmisten kokemukset puolestaan ovat yhtä lail-

la epätasa-arvon muokkaamia, mutta epätasa-arvon vaikutus jää heille usein näkymättömämmäksi (McIntosh 1988, Pease 2010). Esimerkiksi johtajamiehet arvioivat johtajanaisia useammin, että sukupuolten tasa-arvo on työpaikalla toteutunut. Nais-ten käsitys ei ole yhtä positiivinen.

Miten epätasa-arvosta vaietaan (ja ei vaieta)?

Organisaation voi nähdä prosessin-omaisesti, keskeneräisenä jatkuvan luomisen kohteena. Hiljaisuus on keskeinen osa tätä prosessia. Epätasa-arvo usein ymmärretään työorganisaation ulkopuolisena asiana ja siitä vaietaan monin eri tavoin. Vaikeneminen on monesti osittaista. Epätasa-arvosta samanaikaisesti sekä vaietaan että ei vaieta. Epätasa-arvo voidaan esimerkiksi tunnistaa yleisenä ilmiönä, mutta siitä voidaan vaieta suhteessa omaan itseen, työorganisaatioon tai suomalaiseseen yhteiskuntaan. Johtajanaiset voivat todeta julkisuudessa, että vaikka epätasa-arvoa esiintyy työelämässä naisten ja miesten välillä, he itse eivät ole kokeneet koskaan minkäänlaista epätasa-arvoa. Yksityisesti he saattavat myöntää epätasa-arvon olemassaolon. Päivi Korvajärven (2011) tutkimuksessa työntekijät puhuivat epätasa-arvosta yleisenä ilmiönä organisaatioissa mutta vaikenivat siitä omassa työorganisaatiossaan.

Epätasa-arvosta vaikeneminen linkittyy myös yleisemmin siihen, miten eroista puhutaan ja ei puhuta. Yhtenä keskeisenä esimerkkinä tästä on keskustelu monimuotoisuudesta organisaatioissa. Mitä monimuotoisuudella tarkoitetaan ja minkälaisia eroja sillä käsitetään? Esimerkiksi niin sanotussa konsulttipuheessa monimuotoisuudesta riisutaan herkästi pois epätasa-arvo ja keskitytään monimuotoisuuden mahdollisiin business-hyötyihin (Prasad 2006).

Työntekijöiden identiteettejä IT-alalla käsittelevässä väitöskirjassani (Tuori 2014)

tunnistin erilaisia eroihin liittyviä hiljaisuuksia organisaatioissa. Tarkastelin työntekijöiden puhetta eroista suhteessa sekä työorganisaatioon että itseen töissä. Eroista puhuttiin mutta niistä puhuttiin tavalla, jossa vaiettiin erityisesti epätasa-arvosta. Epätasa-arvosta vaikeneminen ei kuitenkaan ollut täydellistä, vaan työntekijät sekä vaikenivat että puhuivat epätasa-arvosta. Organisaatiosta yleisemmin puhuttaessa epätasa-arvosta vaiettiin laajalti. Sen sijaan itsestä puhuttaessa osa työntekijöistä kertoi epätasa-arvosta mutta samanaikaisesti vähätteli sen merkitystä eri tavoin.

Tunnistin kaksi päätappaa puhua eroista suhteessa omaan työorganisaatioon ja samalla vaieta eroihin mahdollisesti liittyvästä epätasa-arvosta. Ensimmäisessä tavassa työntekijät puhuivat eroista ennen kaikkea monimuotoisuuden kautta. Eroista puhuttiin paljon ja organisaation monimuotoisuus nähtiin organisaation ja sen työntekijöiden kannalta yksinomaan hyvänä asiana. Monimuotoisuus nähtiin hyödyllisenä tuotekehityksen ja asiakkaiden ymmärtämisen kannalta. Eri sukupuolta ja erilaisista kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden arvioitiin tuovan organisaatioon monenlaisia näkökulmia ja monipuolista ymmärrystä. Tästä johtuen yritys pystyy kohtaamaan paremmin eri asiakasryhmien tarpeet ja odotukset. Mahdollisesta eri ryhmien välisestä epätasa-arvosta sen sijaan vaiettiin. Tämä tapa puhua eroista noudatteli aikaisemman kirjallisuuden tunnistamaa konsulttipuhetta monimuotoisuudesta (Prasad 2006).

Toisessa tavassa eroista vaikeneminen oli kokonaisvaltaisempaa. Laajemmista yhteiskunnallisista eroista, kuten sukupuolesta tai iästä, vaiettiin joko välttämällä puheenaihetta lähes kokonaan tai kielttämällä erojen merkitys. Muista eroista, kuten persoonallisuuteen tai työtapoihin liittyvistä eroista, saatettiin sen sijaan puhua. Vaikenemalla eroista vaiettiin saman-

aikaisesti myös niihin mahdollisesti liittyvästä epätasa-arvosta sekä luotiin kuva neutraalista, reilusta ja tasa-arvoisesta työpaikasta.

Edellä mainitut tavat yhtä aikaa puhua ja vaieta eroista organisaatioissa poikkisivat päällisin puolin toisistaan. Siinä missä ensimmäisessä tavassa erot kuvattiin hyvinkin merkityksellisinä monimuotoisen organisaation voimavaroina, toinen tapa heijasteli erityyppistä mutta yhtä lailla laajalle levinnyttä ymmärrystä, jonka mukaan eroilla (kuten sukupuolella tai etnisyydellä) ei ole tai ei ainakaan pitäisi olla merkitystä työorganisaatioissa. Kumpikin tapa toimii siten, että puhe mahdollisesta epätasa-arvosta suljetaan keskustelusta pois. Työntekijät vaikenivat epätasa-arvosta myös suhteessa omaan itseen ja omiin kokemuksiin työssä. Vaikeneminen saattoi olla kokonaisvaltaista. Tällöin omasta itsestä puhuttiin lähinnä yksilönä, ja erojen vaikutusta omaan tilanteeseen tai kokemuksiin töissä ei pohdittu. Näin ollen mahdollinen epätasa-arvo ei ollut puheenaihe.

Vaikeneminen saattoi olla sekoitus vaikenemista ja puhumista. Työntekijät saattoivat pohtia omia kokemuksiaan epätasa-arvosta, mutta samanaikaisesti vähätellä kokemustensa merkitystä. Usein epäedullinen asema pyrittiin kääntämään oman itseen kannalta positiiviseksi tai vähintään neutraaliksi. Esimerkiksi eräs johtotehtävissä työskentelevä nainen pohti paljon sukupuolen merkitystä miesvaltaisessa johtoryhmässä sekä muissa työtehtävissä. Yleisellä tasolla hän kuvasi sukupuoleensa liittyviä haasteita, mutta korosti, että ne eivät koskettaneet häntä henkilökohtaisesti.

Mitä seurauksia epätasa-arvosta vaikenemisella voi olla?

Yhtäältä vaikenemisella ja toisaalta puhumisella voidaan nähdä olevan seurauksia niin organisaatiolle kuin yksittäisel-

le työntekijälle. Usein vaikeneminen nähdään ongelmana organisaation kannalta. Vaikeneminen saattaa estää organisaation ongelmiin tarttumisen tai hyvien uusien käytäntöjen ja ratkaisujen käyttöönoton (Morrison & Milliken 2000). Ääritapauksessa vaikenemisella on hyvinkin kauaskantoisia seurauksia organisaatiolle, sen työntekijöille tai ympäröivälle yhteiskunnalle (Trinka & Giacalone 2005). Vaikenemisen seuraukset voivat olla negatiivisia ja positiivisia (Dyne ym. 2003).

Yksittäisen työntekijän kohdalla on keskeytyttyä usein puhumisen ei-toivottuihin seurauksiin. Vaikeneminen epätasa-arvosta nähdään tässä tapauksessa ei-toivottujen seurausten välttämisyrittäksenä. Puhuminen voi olla henkilökohtainen riski (Premeaux 2003), tai työntekijä voi kokea sen riskinä todellisista seurauksista riippumatta. Siinä missä puhumisesta voi aiheutua haittaa yksittäiselle työntekijälle tai työntekijä pelkää sen aiheuttavan hänelle haittaa, seuraukset organisaatiolle saattavat sen sijaan olla positiivisia. Puhumisen myötä keskeisiin kysymyksiin pystytään tarttumaan ja organisaation toimintaa pystytään parantamaan (Hedin & Månsson 2012). Toisin sanoen epätasa-arvoon on hankala tarttua, mikäli siitä ei puhuta.

Epätasa-arvon kohdalla yksittäiset työntekijät pohtivat puhumisen mahdollisia negatiivisia seurauksia itselle. Epätasa-arvosta vaikeneminen on työntekijän kannalta ymmärrettävää, mikäli hänellä on huoli siitä, mitä henkilökohtaisia seurauksia puhumisella saattaa olla. Puhuminen voi myös olla huolellista tasapainottelua puhumisen ja vaikenemisen välimaastossa, jolloin puhumiseen liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan (Creed 2003; Piderit & Ashford 2003).

Vaikenemalla voidaan vahvistaa olemassa olevia tulkintoja organisaatiosta ja estää muiden vaihtoehtoisten ymmärrysten jalansija (Brown & Coupland 2005). Vai-

kenemisestä syntyy helposti kehä: tiedostamattomista tai huonosti tiedostetuista asioista vaietaan ja samalla ne tehdään entistä näkymättömämmiksi. Epätasa-arvosta vaikenemalla tuotetaan ja ylläpidetään tulkintoja tasa-arvoisesta organisaatiosta, jotka eivät kuitenkaan usein vastaa ihmisten tilanteita ja kokemuksia. Haasteena on vaikenemisen kehän rikkominen, mikä ei ole yksinkertaista. Lähtökohdaksi tarvitaan ääneen lausuttuja vaihtoehtoisia näkemyksiä ja tulkintoja tasa-arvosta, jotka voisivat haastaa vallitsevan totuuden (Mouffe 2013).

Epätasa-arvon kohdalla vaikenemisen kehän rikkominen on erityisen monimutkaista, sillä epätasa-arvo voi ihmisen asemasta riippuen olla kaksinkertaisesti näkymätöntä. Organisaation hiljaisuudet epätasa-arvosta voivat vastata etuoikeutetussa asemassa olevien ihmisten kokemusmaailmaa, jossa epätasa-arvo saattaa muutenkin olla suhteellisen näkymätöntä. Muiden epäedullinen asema ja omat etuoikeudet jäävät helposti huomaamatta varsinkin, jos organisaatio yleisesti esitetään tasa-arvoisena. Pahimmillaan epätasa-arvo voi olla niin näkymätöntä, että siihen liittyvää hiljaisuutta ei edes huomaa.

Ei-etuoikeutetussa asemassa olevien kohdalla epätasa-arvo on eri tavalla näkyvää omien kokemusten kautta. Organisaatiolla ja ympäröivällä yhteiskunnalla on kuitenkin suuri merkitys sille, miten ihmiset käsittävät kokemuksensa. Mikäli epätasa-arvosta ei puhuta, voi omien kokemusten nimeäminen epätasa-arvoksi olla vaikeaa. Sen sijaan että epätasa-arvo nähtäisiin epätasa-arvona, ei-etuoikeutetussa asemassa ja valta-asemaa vailla olevat saattavat herkästi ajatella, että he ovat henkilökohtaisesti vastuussa asiasta (esim. Louvrier 2013). Epätasa-arvon vaikutukset nähdään henkilökohtaisena ongelmana sen sijaan että huomio kiinnittyisi organisaation rutiineihin, käytäntöihin ja

yleisesti hyväksyttyihin puhetapoihin, jotka ylläpitävät epätasa-arvoa. Yksittäisen työntekijän kohdalla tämä tarkoittaa, että työntekijä jää yksin vaikeiden kokemusten kanssa.

Epätasa-arvon kokemukset vaativat niiden aktiivista työstämistä. Väitöskirjassani (Tuori 2014) epätasa-arvon kokemusten työstäminen ja positiivisen työidentiteetin rakentaminen oli keskeinen haaste. Työntekijät rakensivat työidentiteettiään hyvin erilaisista asemista pyrkien usein esittämään oman tilanteensa positiivisessa valossa. Siinä missä etuoikeutetussa asemassa oleville positiivisen työidentiteetin rakentaminen oli melko suoraviivaista, positiivisen työidentiteetin ja epätasa-arvon kokemusten yhdistäminen vaati paljon tasapainottelua.

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa olen tarkastellut epätasa-arvon ja hiljaisuuden välistä suhdetta työorganisaatiossa pureutuen siihen, miksi ja miten epätasa-arvosta vaietaan ja minkälaisia seurauksia vaikenemisella voi olla työpaikalla. Vaikeneminen on ongelma, sillä vaikenemalla ylläpidetään ja uusinnetaan epätasa-arvoa. Siksi epätasa-arvosta puhuminen ja asian esille tuominen on tärkeää.

Epätasa-arvosta puhuminen voi olla vaikeaa. Ihmiset saattavat valita, etteivät puhu aiheesta. Epätasa-arvoa ei myös usein nähdä keskeisenä osana organisaatioiden arkea, eikä ilmiö ole samalla tavalla näkyvää kaikille. Epätasa-arvon näkymättömyys tuottaa haasteita: Miten puhua epätasa-arvosta, josta ei välttämättä ole tietoinen tai joka ei vaikuta kovin keskeiseltä oman työorganisaation kannalta? Epätasa-arvon näkymättömyys on erityisesti ongelma Suomen kaltaisissa suhteellisen tasa-arvoisissa yhteiskunnissa. Yleisen tasa-arvoa korostavan tarinan lisäksi on olemassa vaietumpi tarina. Niin on

myös suomalaisilla työpaikoilla.

Seuraavat viisi askelta voivat auttaa inklusiivisen ja puheeseen kannustavan ilmapiirin luomisessa. Siinä missä askeleet koskettavat jossain määrin jokaista organisaation jäsentä, niiden edistäminen on erityisesti johdon vastuulla. Johdon tehtävänä on tukea sellaisen ilmapiirin syntymistä, jossa erilaisia kokemuksia kuunnellaan ja niiden ilmaisuun rohkaistaan sekä otetaan tosissaan erilaiset kokemukset.

1. Tunnistetaan, että eri erot vaikuttavat henkilön omaan kokemukseen organisaatiosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista

Tällöin tunnistetaan sellaisia asioita kuin minkälaisia vaikutuksia esimerkiksi iällä tai sukupuolella on kunkin omiin kokemuksiin ja mahdollisuuksiin töissä. Vaikka vaikutuksia voi olla hankala nähdä, se ei automaattisesti tarkoita, ettei niitä olisi. Vaikutukset omaan tilanteeseen huomaa yleensä helpommin, mikäli ne ovat negatiivisia. Esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen tai maahanmuuttajien kokemama syrjintä työorganisaatiossa jää helposti valtaväestöltä huomaamatta, kun taas näille ryhmille kyseessä voi olla keskeinen asia työelämään liitetyissä mahdollisuuksissa ja kokemuksissa.

2. Hyväksytään, että muut näkevät ja kokevat saman organisaation eri tavalla

Eri ihmiset voivat nähdä saman organisaation hyvinkin eri tavalla, eivätkä heidän kokemuksensa avaudu automaattisesti toisilleen. Oma tulkinta tasa-arvosta näyttää helposti todelta ja yleispätevältä. Toisten kokemuksia organisaatiosta ei tule kieltää, vaikka ne eivät vastaisikaan omia kokemuksia tai ”yleisiä totuuksia”, vaan muiden kokemukset tulee ottaa tosissaan.

3. Ollaan valmiita kuuntelemaan muita ja oppimaan heidän kokemuksistaan

Organisaation tulee luoda tilaa ja mahdollisuuksia keskustelulle ja erilaisista kokemuksista oppimiselle. On tärkeää rakentaa mahdollisimman avoin ja suvaitse-

va ilmapiiri, jossa myös vaikeista asioista puhumiseen rohkaistaan ja puhumisesta palkitaan mahdollisten sanktioiden sijaan. Esimerkiksi ei-etuoikeutetussa asemassa olevilla on usein arvokasta tietoa, joka ei välttämättä näy samalla tavalla muille. Näistä kokemuksista tulisi myös olla valmis oppimaan, mikä usein tarkoittaa asioiden näkemistä uudella tavalla. Asettuminen toisen asemaan on vaikeaa. Siihen tarvitaan aitoja ja ennakkoluulottomia kohtaamisia kuten myös omien kokemusten avointa tarkastelua ja tarvittaessa siivun työntämistä.

4. Nimetään epätasa-arvo epätasa-arvoksi

Erilaisten kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen ei ole tarpeeksi, vaan on myös tärkeä pohtia mistä kokemukset voivat johtua. Jotta epätasa-arvoa vastaan voi taistella, epätasa-arvo tulee paitsi tunnistaa myös nimetä epätasa-arvoksi (kts. Collinson & Hearn 1994). On syytä selvittää, onko kyseessä yksittäistapaus vai onko organisaatiossa systemaattisia eroja eri ryhmien välillä esimerkiksi uralla etenemisessä tai palkassa. Nimeämällä epätasa-arvo epätasa-arvoksi annetaan työvälineitä asian käsittelyyn. Samalla myös tunnustetaan ihmisten kokemaa epätasa-arvoa, millä voi olla suuri merkitys yksittäisen työntekijän kannalta.

5. Sitoudutaan kehittämään organisaatiota dialogissa muiden kanssa tasa-arvoisempaan suuntaan

Tasa-arvo on tärkeää pitää tietoisesti, pysyvästi ja aktiivisesti organisaation agendalla. Saavutetut edistysaskeleet eivät ole välttämättä pysyviä vaan vaativat jatkuvaa ylläpitoa. Tasa-arvoisen organisaation kehittämiseen tarvitaan erityisesti johdon pitkäjänteistä sitoutumista. Samanaikaisesti tasa-arvo ei voi olla vain johdon asia, vaan kehittämisen tulee tapahtua dialogissa työntekijöiden kanssa. Siinä työntekijät osallistuvat tavoitteiden määrittelemiseen ja heidän kokemuksiinsa kuunnellaan ja niistä opitaan.

Lähteet

- Acker, J. (1989) *Doing Comparable Worth: Gender, Class, and Pay Equity*. Philadelphia: Temple University Press.
- Acker, J. (2006). *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*. *Gender & Society*, 20, 441–464.
- Alvesson M. & Kärreman D. (2000). *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis*. *Human Relations*, 53, 1125–1149.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). *Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance*. *Organization Studies*, 26, 1049–1069.
- Castilla, E. J. (2005) *Gender, race, and meritocracy in organisational careers*. In *Academy of Management Proceedings*, 1, G1-G6.
- Collinson, D. L. & Hearn, J. (1994). *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management*. *Gender, Work & Organization*, 1, 2–22.
- Creed, W. (2003). *Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence*. *Journal of Management Studies*, 40, 1503–1536.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Hearn, J. (2004). “Silence is golden”: *sciences and silences in organisation and management studies*. *Journal of the Economic Society of Finland*, 57, 63–70.
- Hedin, U.-C., & Månsson, S.-A. (2012). *Whistleblowing processes in Swedish public organisations—complaints and consequences*. *European Journal of Social Work*, 15, 151–167.

- Holgersson, C. (2013) Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality. *Gender, Work & Organization*, 20, 4, 454-466
- Jyrkinen, M. & McKie, L. (2012) 'Gender, Age and Ageism: Experiences of Women Managers in Two EU Countries', *Work, Employment and Society*, 26(1), 65-82.
- Korvajärvi, P. (2011). Practicing Gender Neutrality in Organizations. Teoksessa E. Jeanes, D. Knights, & P. Y. Martin (toim.), *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester, West Sussex: Wiley. 230-243.
- Koskinen Sandberg, P. (2016). Intertwining Gender Inequalities and Gender-neutral Legitimacy in Job Evaluation and Performance-related Pay. *Gender, Work and Organization*, DOI: 10.1111/gwao.12156.
- Louvier, J. (2013). Diversity, Difference and Diversity Management: A Contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France. Helsinki: Publications of Hanken School of Economics.
- Macalpine, M., & Marsh, S. (2005). On Being White: There's Nothing I Can Say' Exploring Whiteness and Power in Organizations. *Management Learning*, 36, 429-450
- McIntosh, P. (1988). White privilege and male privilege: a personal account of coming to see correspondences through work in women's studies. Wellesley, MA: Wellesley College, Center for Research on Women.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Mouffe, C. (2013). *Agonistics: Thinking The World Politically*. Verso, London and New York.
- Kauhanen A. ja Napari S. (2009) Työurat Suomessa – Onko sukupuolella merkitystä. Tutkimus teollisuustoimien henkilöstä 1981-2006. ETLA B 238, Helsinki.
- Pease, B. (2010). *Undoing privilege: unearned advantage in a divided world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pershing, J. L. (2003). Why women don't report sexual harassment: A case of an elite military institution. *Gender Issues*, 21, 3-30.
- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40, 1477-1502
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- 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. 1-22.
- Premeaux, S. F. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Steinberg, R. J. (1990) Social construction of skill gender, power, and comparable worth. *Work and occupations*, Vol. 17, No. 4. 449-482.
- Trinkaus, J., & Giacalone, J. (2005). The Silence of the Stakeholders: Zero Deci-

bel Level at Enron. *Journal of Business Ethics*, 58, 237–248.

Tuori, A. (2014). *Doing Intersectional Identity Work: Social Categories, Inequalities and Silences*. Helsinki: Publications of Hanken School of Economics.

World Economic Forum (2015). *Global Gender Gap Report 2015*. Luettu 5.9.2016 osoitteessa: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>

• FT Annamari Tuori työskentelee WEALL-hankkeen (weallfinland.fi) tutkijana Hanken Svenska handelshögskolanissa.
Sähköposti: annamari.tuori@hanken.fi

■ Artikkelit

Uhkaako piilokorruptio? Korruptiivisten piirteiden esiintyminen julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä



ARI SALMINEN

■ Tiivistelmä

Käsittelen tässä artikkelissa piilokorruption esiintymistä julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä Suomessa. Artikkelissa halutaan selvittää, uhkaako piilokorruptio ja millä perusteilla julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioita sekä millaisia korruptiivisia piirteitä esiintyy piilokorruption yhteydessä. Piilokorruptio määritellään tutkimuskirjallisuuden avulla. Tutkimusaineistona on tieteellinen tutkimus, selvitykset sekä piilokorruption esimerkkien ja tapauksien julkinen keskustelu Suomessa, lähinnä 2010-luvulla. Analyysi osoittaa, ettei piilokorruption välitön uhka ole tällä hetkellä kovin suuri. Uhka on olemassa, mutta se on enemmänkin epäsuora. Artikkelissa kuvatut tapaukset ja esimerkit eivät anna tarkkaa vastausta siihen, miten vakavasta ongelmasta on kysymys. Tyypillisimmillään piilokorruptio on laillisen/laittoman sekä eettisen/epäeettisen rajoilla, ja lahjonnan kaltaisia raskaan korruption muotoja paljastuu jokseenkin harvoin. Piilokorruptiota ilmentävät mm. huono hallinto, eettisesti huono johtaminen ja muut epäeettiset toimintatavat organisaatioissa.

Avainsanat: Piilokorruptio, epäeettiset rakenteet ja verkostot, korruption torjunta

Miksi tutkia piilokorruptiota?

Tässä artikkelissa tarkastellaan piilokorruption uhkaa julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä. Tutkimuskirjallisuuteen perustuvan määritelmän puitteissa kysytään aluksi, onko piilokorruptio todellinen ongelma? Miksi ylipäätään kannattaa tutkia korruptiota Suomen kaltaisessa alhaisen korruption maassa? Korruptiosta ei aina selvitty puhtain paperein. Ajoittain nousee julkisuuteen korruption epäilyksiä sekä esimerkkejä ja tapauksia integriteetin loukkauksista, jotka heittävät varjon julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioiden ylle. Korruptio käy kalliiksi, koska sen katsotaan heikentävän demokratiaa, lisäävän yhteiskunnallista eriarvoisuutta ja hidastavan pahimmillaan taloudellista kehitystä.

Korruptio kuvaa vaikutusvallan väärinkäyttöä. Mitä tahansa julkista tehtävää käytetään väärin oman edun tavoitteluun. Korruptioon liitetään usein moraalinen rappeutuminen ja kyvyttömyys erottaa oikea ja väärä toisistaan. Korruptiivinen (korruption piirteitä sisältävä) toiminta vaihtelee käytännön tilanteissa aika paljon sen mukaan, kuinka vakavista integriteetin, so. rehellisyyden, lahjomattomuuden, koskemattomuuden, loukkauksista on kyse.

On huomattava, että korruption ala on laaja. Se voi olla luonteeltaan 1) tuomittavaa (lainvastaista), 2) moitittavaa (lain hengen vastaista) ja 3) epäeettistä (eettisesti epäilyttävää). Näin ollen tarkasteluun tulevat varsinainen korruptio, kuten lahjonta ja korruptiorikokset, sekä integriteetin loukkaukset, muut korruptiiviset piirteet ja huono hallinto.

Arkipäivän tilanne Suomessa on kaiken tyyppisen korruption suhteen varsin hyvin hallinnassa. Transparency Internationalin vuosittaisen korruptiomittauksen mukaan Suomi on viimeisen viiden vuoden

aikana ollut kolmen vähiten korruptoituneen maan joukossa maailmassa. Kuten jäljempänä käsiteltävät tapaukset osoittavat, korruption torjunta ei aina onnistu. Kansainväliset mittaukset kohdistuvat ilmiökorruption selvittämiseen eikä niinkään piilokorruptioon. On oletettavissa, että virallinen kuva korruptiosta poikkeaa aika lailla siitä mitä ovat esimerkiksi kansalaisten arviot ja kokemukset tai median jatkuvasti julkiseen keskusteluun nostamat tapaukset.

Moniin maihin verrattuna julkisorganisaatiot ja yritykset Suomessa ovat kyenneet paremmin turvaamaan integriteettinsä ja vahvistamaan eettisiä toimintamalleja. Usein on myös niin, että yritykset omaksuvat kansainvälisen toimintaympäristön kautta hyviä käytänteitä (corporate governance). Kansainväliset järjestöt, kuten OECD, suosittelevat eri maille ja niiden hallinnoille uusia eettisiä toimintamalleja.

Sekä julkisessa hallinnossa että elinkeinoelämässä on valmistauduttu korruptionvastaiseen työhön. Vuonna 2016 oikeusministeriön piirissä on valmistumassa korruptionvastainen strategia ja rikkeiden raportointia ja ilmoittajien suojelua käsittelevän työryhmän mietintö. Myös lainsäädäntöuudistuksia on vireillä mm. valtion virkamiesten karenssiajoista ja vaikutusvallan kauppaamisen kriminalisoinnista julkista hallintoa ja yritystoimintaa koskien.

Artikkelissa keskitytään piilokorruptioon ja sen esiintymiseen julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä Suomessa. Koska piilokorruptio on vaikea todentaa, on oletettavissa, että sen mahdolliset haitalliset vaikutukset saattavat olla merkittävät horjuttaen julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioiden eettisyyttä. Siksi artikkelissa kiinnitetään huomiota myös korruption torjuntaan. Tarkka tutkimuskysymys kuuluu seuraavasti: uhkaa-

ko piilokorruptio ja millä perusteilla julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioita, ja millaisia korruptiivisia piirteitä esiintyy piilokorruption yhteydessä?

Artikkelin tutkimusaineistona käytetään alan tieteellistä tutkimusta, selvityksiä sekä osaa korruptiotapauksia koskevista julkisesta keskustelusta (media, sanomata ammattilehdet, selvitykset ja tiedotteet yms.). Julkinen keskustelu Suomessa korruption mahdollisuudesta käsittää spekulatioita, mielipiteitä ja väitteitä. Esimerkkiaineistoa on kerätty lähinnä 2010-luvulla. Koska piilokorruption käytännöistä on vain vähän selvää näyttöä, aihetta on tarkasteltava arvioimalla korruption altistumisalueita. Altistumisalue kuvaa vaihtoehtoja, ns. vaaravyöhykkeitä, joissa korruptio on todennäköinen mutta täyttä varmuutta ei voida saada sen olemassaolosta.

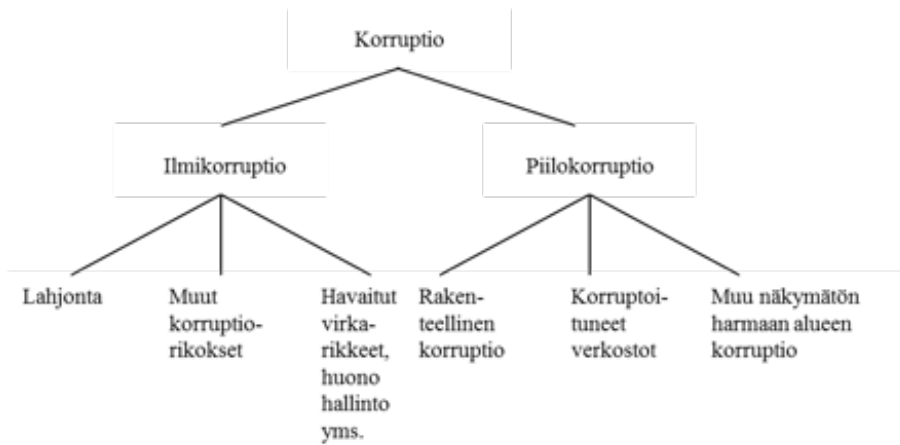
Piilokorruptio suhteessa ilmi- korruptioon

Korruption ja integriteetin loukkauksia on mahdollista arvioida mitalin molemmilta puolelta, eli kysymällä aluksi mikä on piilokorruption vastakohta. Se on il-

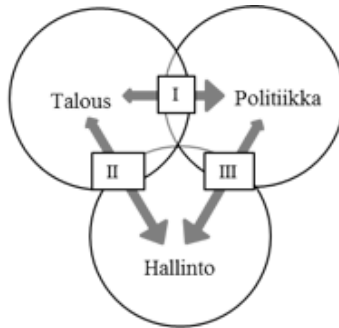
mikorruptio, toisin sanoen, jotakin mikä on näkyvää, tunnistettavaa ja jota oikeusviranomaiset käsittelevät. Korruption koko kuvaa ajatellen ilmi- korruptio edustaa huippua, joka on kaikkien nähtävissä ja piilokorruptio pinnan alla olevaa osaa, joka jää näkymättömiin.

Raja ilmi- ja piilokorruption välillä ei ole täysin selkeä. Korruptiolla on taipumus pysyä julkisuudelta piilossa ja viranomaisten ulottumattomissa. Paremminkin on niin, että korruption paljastuminen ja julkinen käsittely muuntavat piilokorruption ilmi- korruptioksi Ilmi- ja piilokorruption keskeisiä muotoja on esitetty kuviossa 1.

Ilmi- korruptioon luetaan rikoslain sanktioima lahjonta eri muodoissaan, muut korruptiorikokset, kuten petos ja kavallus sekä erilaiset virka- aseman väärinkäytökset (toimivaltarikkeet, virka- asemaan koskevat rikkeet). Jaottelu on yksinkertaista mutta selkeä siltä osin, että ilmi- korruption muodot ovat pääosin lainsäädännössä sanktioitu. Jaottelu on likipitään sama kuin rikosten jaottelussa ilmi- rikollisuuteen ja piilori- kollisuuteen. Edellistä



Kuvio 1. Piilokorruption suhde ilmi- korruptioon



- I. Rakenteita koskeva vaikuttaminen: esim. demokraattisten vaalien tulosten vääristäminen
- II. Instituutioihin vaikuttaminen: esim. viranomaistoiminnan tai yritystoiminnan lahjonta
- III. Poliittishallinnolliseen järjestelmään vaikuttaminen: esim. puoluepoliittisesti väritetty nimityspoliittikka

Kuvio 2. Rakenteellisen korruption vuorovaikutussuhteita

koskevat selvät tilastoinnit. Niitä ovat poliisi tietoon tulleet rikokset, oikeus- ja valvontaviranomaisten käsittelevät tapaukset sekä tuomioistuinten käsittelyssä olleet rikokset. (Juslen & Muttilainen 2009).

Varsinaiset julkisuuteen tulevat ja tuomittaviksi joutuvat korruptio- ja lahjusrikokset ovat ensisijaisesti ilmi korruptiota. Peurala ja Muttilainen (2015) ovat tilastoineet tapauksia 2000-luvun puolestavälistä eteenpäin. Kyseessä ovat poliisin tietoon tulleet lahjusrikokset ja lahjusrikostuomiot. Määrät eivät ole erityisen suuria. Tietoon tulleita rikoksia on ollut 2010–2014 keskimäärin vuosittain runsaat 30. Vuosina 2005–2012 tuomioita on annettu yhteensä 69. Toisin sanoen, tuomioita on keskimäärin vuodessa selvästi alle 10.

Piilokorruption kohdalla ei ole käytettävissä lainsäädäntöön perustuvaa luontevaa jaottelua eikä selkeitä määrällisiä tietoja. Kuten jäljempänä osoitetaan tarkemmin, rakenteellisenä korruptiona piilokorruptio on näkymätön ja enemmän instituutio-

kuin yksilökeskeinen, ja korruptiivisena verkostona suljettu ulkopuolisilta tehtävänänsä suojella jäseniään. Tämä on ongelma ihmisten tasa-arvoiselle ja yhdenvertaiselle kohtelulle.

Piilokorruption teoreettiset ulottuvuudet

Vaikka piilokorruptiota on tutkittu suhteellisen vähän, korruptiota ja integriteetin loukkauksia koskeva laaja tutkimuskustelu kattaa monia kysymyksiä, kuten korruption ilmeneminen ja tyypit, syyt ja historiallinen kehitys, seuraukset ja korruption kontrolli sekä korruptionvastainen lainsäädäntö (ks. esim. Isaksson 1997; Caiden 2001; Tiihonen 2003; Lambsdorff et al 2005; Sampford et al 2006; Heidenheimer & Johnston 2009; de Graaf et al 2010; Quah 2013; Mendilow & Peleg 2014).

Tässä esityksessä keskitytään piilokorruption piirteisiin soveltamalla teoreettista viitekehystä, jossa piilokorruptiota pyri-

tään ymmärtämään ensisijaisesti rakenteiden ja verkostojen avulla.

Rakenteellinen korruptio: Rakenteellista korruptiota esiintyy sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Se kuvataan pitkälle kehittyneenä järjestelmänä, joka kytkee organisaatioita yhteen taloudelliset, oikeudelliset, yhteiskunnalliset, hallinnolliset ja poliittiset alajärjestelmät. Kuviossa 2 esitetään yksi jaottelu rakenteellisen korruption vuorovaikutussuhteista talouden, politiikan ja hallinnon alueilla. Vaikutuskanavien esimerkit koskevat rakenteita, instituutioita ja poliittishallinnollista järjestelmää.

Tutkimus (Della Porta & Vanucci 2012; Lessig 2013; Salminen 2015) kokoaa rakenteellisen korruption pääpiirteet keskeisten kriteerien osalta seuraavasti: Rakenteellinen korruptio ilmenee laillisissa rakenteissa ja hyödyntää niissä olevia mahdollisuuksia. Koska rakenteellinen korruptio on instituutioille tyypillinen korruption muoto, sitä ei kyetä selittämään yksinomaan korruptoituneiden yksilöiden teoilla. Vaikka korruption aiheuttavat yksittäiset henkilöt, rakenteellinen korruptio keskittyy järjestelmien piirteisiin. Rakenteellinen korruptio heikentää hyvää hallintotoimintaa ja horjuttaa yleistä luottamusta julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioihin. Ääritilanteissa rakenteellinen korruptio vääristää instituutioiden perustehtävää ja demokraattisen yhteiskunnan toimintaa. Heikosti tunnistettavana korruption muotona sen torjunta vaatii erityisiä toimenpiteitä.

Thompson (2013: 5) esittää yhden tarkennuksen rakenteellisesta korruptiosta. Kirjoittajan mukaan rakenteellisessa korruptiossa ei ole kysymys sellaisten menettelyjen torjunnasta, jotka jo tiedetään korruptioksi, kuten selvät korruptiorikokset. Rakenteellisen korruption kohdalla joudutaan etsimään säännöt ja menettelyt,

joilla määritetään korruptio. Kyse on enakoivista säännöistä: jos teko täyttää rakenteellisen korruption kriteereiksi määritellyt ehdot, siihen pystytään reagoimaan määritellyillä menettelyillä, vaikka tekoa ei olisi mainittu voimassa olevissa säännöksissä.

Sandoval-Ballesteros (2013: 11) esittää toisen hyödyllisen tarkennuksen. Hän selvittää rakenteellista korruptiota mallin avulla, johon sisältyy kolme peruspiirrettä. Kirjoittajan esittämä kaava näyttää seuraavalta:

Rakenteellinen korruptio (structural corruption) = vallan väärinkäyttö (abuse of power) + rankaisematta jättäminen (impunity) – kansalaisosallistuminen (citizen participation). Rakenteellisen korruption sisältö muodostuu vallan väärinkäytöstä ja rangaistusten puuttumisesta tilanteessa, jossa kansalaisosallistuminen vaikutus on poissa. Tämän ominaisuuden kohdalla kirjoittaja käyttää käsitettä social disempowerment.

Korruptiiviset verkostot: Teoreettisen viitekehyksen toinen ulottuvuus koskee korruptiivisia verkostoja. Monet tutkijat, kuten Heald (1983), Khatri ja Tsang (2006), Huberts ym. (2006), Arasli ja Turner (2008) ja Begley ym. (2010) nostavat esiin tällaisten verkostojen tunnuspiirteitä kiinnittämällä huomiota mm. verkostojen organisointiin.

Kirjallisuudesta löytyy useita verkostotyyppejä. Verkostomalleja tarkastellaan esimerkiksi järjestelmän sidonnaisuuden (klikkimäinen/yritysmäinen) tai verkostomallin horisontaalisen ja vertikaalisen luonteen perusteella. Mainittakoon neljää tyyppiä kuvaava jaottelu:

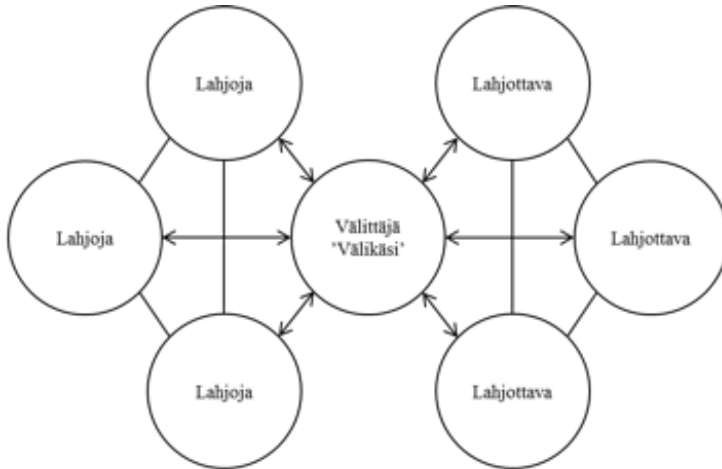
- 1) Klikkimäinen tiukan sidonnaisuuden järjestelmä, jossa verkosto on pieni ja tiheä;
- 2) Heikkojen sidonnaisuuksien yritysmäinen verkosto, jossa kontaktit ovat löyhiä ja usein hajallaan. Verkosto on luonteeltaan

ad hoc -tyyppinen, ja perustetaan tiettyjä tilanteita varten; 3) Horisontaalinen verkosto, jossa jäsenten tausta on samanlainen ja he edustavat samaa toimi- tai hallinnon alaa; ja 4) Vertikaalinen hierarkkinen verkosto, jossa jäsenet ovat eri aloilta kuten julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioista. (Vrt. Salminen & Mäntysalo 2013.)

Korruptiota sisältäviä verkostoja on kuvattu monella eri tavalla. Yksi tapa on esitetty kuviossa 3, joka nojaa Della Portan ja Vanuccin (2012) ideaan. Korruptiiviseen verkostoon kuuluvat kolmen tyyppiset toimijat: lahjojat (lahjuksen antajat), lahjottavat ja välittäjä (ns. välikäsi). Kuvion alaosaan on kirjattu keskeisiä ominaisuuksia, jotka koskevat verkostoa, välittäjää sekä lahjojan ja lahjottavan suhdetta.

Kuten kuvio 3 osoittaa, välittäjän tehtävänä on yksinomaisesti pitää yhteyttä muihin osapuoliin, ja suorittaa luottamuksellisesti varojen, etujen ja vallan jakaminen sekä sopia ja neuvotella osapuolten kanssa (vrt. Della Porta & Vanucci 2012: 135-171). Verkostossa julkinen etu korvautuu yksityisellä edulla. Koska kyseessä ei ole pääsääntöisesti lainvastainen tai selkeästi lakia rikkova toiminta, epäeettiset ja korruptoituneet verkostot jäävät useimmiten paljastumatta, ja niiden torjunta vaikeutuu.

Miten nämä näkyvät käytännössä julkisorganisaatioissa ja yrityksissä? Alan tutkimuksessa (vrt. Salminen & Mäntysalo 2013) viitataan vielä muihinkin korruptiivisen verkoston piirteisiin. Epäeettiseksi suosinta muuttuu silloin, kun sitä osoi-



Verkosto (perustaminen) = Verkoston toimijat perustavat verkoston

Verkosto (ominaisuudet) = Salaailu, suojele, epäterve lojaliteetti

Välittäjä (ominaisuudet) = Jakaa muiden varoja; taloudellisia etuja tai valtaa; luottamussuhde sekä lahjoihin että lahjottaviin; sopiminen ja neuvottelu

Lahjojan ja lahjottavan

suhde (ominaisuudet) = Suosinta, vastavuoroisuus, kiitollisuudenvelka, riippuvuus

Kuvio 3. Välittäjän ja toimijoiden roolit korruptiivisessa verkostossa

tetaan perusteetta tai kyseenalaisin perustein. Yksi suosinnan muoto on sukulaisten tai muiden läheisten suosinta eli nepotismi. Kronyismi tarkoittaa vastaavasti ystävien, kollegoiden ja puolueystävien nimitämistä korkeisiin asemiin tai tehtäviin. Erityisesti tätä pidetään vastakohtana meriitti- ja ansioperusteiselle rekrytoinnille. Klientelismi taas viittaa sosiaaliseen hierarkiaan, asiakkuussuhteeseen, joka pohjaa esimerkiksi poliittiseen kannatukseen ja virkanimitykseen.

Valtaosa verkostoista on yhteiskunnassa laillisia, jopa tarpeellisia ja eettisesti terveellä pohjalla. Korruptiota ilmentävät ja Suomelle tyypilliset hyvä veli -verkostot ovat korruption toimintamallin ydintä (vrt. Salminen & Ikola Norrbacka 2009). Piilokorruptiona ne edustavat turmeltunutta verkottumista yhteiskunnassa ja ne on suunnattu tarkoituksiin, jotka ovat kansalaisten kannalta haitallisia. Tämän kaltaisia verkostoja tavataan kaikilla yhteiselämän alueilla.

Piilokorruption käytännöt julkisissa organisaatioissa ja yrityksissä

Seuraavassa on kuvattu keskeisiä korruptioiden ja eettisten loukkausten riski- ja altistumisalueita viime vuosien aikana Suomessa. Käytännön tapaukset paljastavat niitä potentiaalisia alueita, jotka ovat ainakin tulkittavissa pääosin piilokorruptioksi. Vaikka julkisuudessa konkreettisia esimerkkejä korruption epäilyistä on ollut esillä kymmenittäin, esitys ei ole tyhjentävä eikä systemaattinen juuri sen vuoksi, ettei tarkkoja tietoja ole käytettävissä siitä, miten tapaukset tosiasiaa jakautuvat julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän toimijoiden kesken. Tässä kuvatut riski- ja altistumisalueet koskevat politiikkaa, julkista hallintoa ja elinkeinoelämää:

- **Julkiset hankinnat:** Vuosien aikana julkisuudessa on viitattu usein siihen, ettei

muutaman vuoden ikäinen hankintalaki ole toiminut odotetulla tavalla. Hankinnat ovat ilman kunnollista kilpailua ajautuneet ns. etukäteen sovituille osapuolille. Kaupoista on muodostunut ns. kaverikauppoja, joihin ei ole sovellettu avointa kilpailua. Osa hankintakilpailuista jää pimentoon ilman julkista ilmoitusta. Eduskunnalle annetussa uudessa hankintalakiesityksessä hankintamenettely yksinkertaistuu ja pk-yritysten asema paranee tarjouskilpailussa.

- **Vaikutusvallan kauppaaminen:** Vaikutusvallan väärinkäyttöä ollaan kieltämässä lailla. Lailla pyritään torjumaan tilanne, jossa joku tarjoaa toiselle palkkion, jonka avulla voisi vaikuttaa epäasiallisesti virkamieheen tai poliitikoon. Myös yritys antaa palkkio tuomitaan. Tätä sovelletaan sekä julkiseen hallintoon että yrityksiin. Tarkoitus on lisätä luottamusta yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

- **Kansainvälisen bisneksen voitelut:** Kansainvälisessä bisneksessä on aika ajoin noussut esiin epäilyjä ja tapauksia, joissa voitelurahoja on maksettu ja vastaanotettu sopimusten aikaansaamiseksi. Julkisuuudessa näitä tapauksia on käsitelty lahjonnan epäilyksinä.

- **Kartellit ja pienten piirien edut:** eettisessä mielessä perusongelma on se, että reilu kilpailu rajoittuu. Viranomaiset joutuvat valvomaan ja tutkimaan erilaisia tapauksia ja epäilyksiä. Kartellien kohdalla on ajoittain paljastunut tapauksia, jotka ovat johtaneet sanktioihin eli sakkoihin. Viime ajoilta tunnetuimpia ovat epäilyt puun hinnan ja asfalttialan kartelleista.

- **Tuplaroolit:** Varsinkin paikallistaloudessa on syntynyt tilanteita, joissa samat henkilöt ovat valmistelleet päätöksiä tai myötävaikuttaneet päätöksiin. Tämä koskee sekä virkamiehiä ja luottamushenkilöitä että yrittäjiä. Syntyy tilanteita, joissa päätöksentekijät ovat 'molemmiin puolin pöytää', toisin sanoen, ovat olleet valmis-

telemassa päätöksiä esimerkiksi luottamusasemissa ja sitten päättämässä samasta asiasta yrityksen edustajana.

- Suosinta: Poliittisia virkanimityksiä on pidetty korruptiivisina tai jopa lain vastaisina. Toinen esiin noussut suosinnan muoto on sukulaisten suosinta, joka liittyy julkisen sektorin organisaatioissa esteellisyyteen. Tilanne on moitittava, mikäli henkilö kykenemättä jääväämään itseään pyrkii auttamaan sukulaistaan uralla eteenpäin.

- Virka-aseman väärinkäyttö: Esiintyy tapauksia, joissa taloudellisia ja muita etuja pyritään hankkimaan arveluttavin perustein. Virka-asemaa käytetään oman edun tavoitteluun. Korruptiotilanteessa korkea virka-asema tarjoaa mahdollisuuksia huonoon palveluun ja asiakkaiden laiminlyöntiin, henkilöstön manipulointiin ja työilmapiirin heikentämiseen sekä huonoon johtamiseen (lupausten pettäminen, välinpitämättömyys, syrjintä).

- Ristikkäishallinnointi: Pörssiyrityöiden hallinnossa on ainakin aikaisemmin ilmennyt menettelyjä, joissa samat jäsenet toimiessaan eri yhtiöiden hallituksissa ovat jakaneet merkittäviä taloudellisia etuja toisilleen.

- Kontrolloimaton varojen jako: Jotkut säätiöt, kuten Nuorisosäätiö, omaksuivat arveluttavia menettelytapoja jakaessaan taloudellista tukea politikoille irrallaan säätiön varsinaisesta tarkoituksesta. Toiminta on laajentunut 'maan tavaksi', eli ns. eettisesti huonot käytännöt ovat jatkuneet vuodesta toiseen.

- Liiallinen ulkopuolinen rahoitus: Poliittisen toiminnan ulkopuolinen rahoitus joutuu viranomaisvalvontaan sekä läpinäkyvyyden vuoksi että sen vuoksi, ettei liiallinen rahoitus vaikuta epäterveellä tavalla vaalien tulokseen. Eettisesti huonoja esimerkkejä on olemassa. Kehittyvien maakuntien Suomi -yhdistys jakoi valituille poliitikoille taloudellista tukea aiheuttaen

monivuotisen ns. ulkopuolisen vaalirahastoskun. Tuomioistuinkäsittely johti lahjustuomioihin.

- Suljetut ja suojatut toimialat: mikäli raportointi on puutteellista joltakin toimialalta, voidaan tietyin perustein epäillä epäselvyyksistä tai harmaan talouden toiminnasta. Näitä 'herkkiä' aloja ovat olleet mm. lääketeollisuus, ravintola-ala, rakentaminen, kaavoitus ja yhdyskuntasuunnittelu, poliittiset toimintaympäristöt (puolueiden vaalirahat).

Korruption torjunta

Riski- ja altistumisalueet ovat korruption torjunnan kohteita. Tai ainakin niiden pitäisi olla. Aktiivinen torjunta on monesta syystä mielekästä sekä julkisessa hallinnossa että elinkeinoelämässä. Koska kansainväliset korruptiomittaukset eivät aina tunnista piilokorruptiota ja sen haittoja, on mahdollista, että todellisiin uhkiin suhtaudutaan välinpitämättömästi. Jotta Suomi pysyy jatkossakin ns. puhtaana maana, tarvitaan valmiutta torjua ja kontrolloida korruptiivisten ilmiöiden syntyä ja kehittymistä. Sitä paitsi alhaisen korruption tuomasta hyvästä maineesta ja luotettavasta kumppanuudesta hyödyttään kansainvälisessä yhteistyössä.

Korruption torjuntaan sisältyy laaja keinovalikoima (vrt. Salminen 2013). Valvontaan kuuluvat monet instrumentit kuten lainsäädäntö ja oikeusviranomaisten toiminta, tilintarkastus, hyvän hallinnon arvot, kansalaisyhteiskunnan rooli ja tutkiva journalismi. Piilokorruption rakenteiden ja verkostojen torjuntaan muodostuu kaksi vaihtoehtoa, joko sääntelyn, regulaation lisääminen tai moraaliseettisiin arvoihin perustuva kehitystyö ja koulutus. Molemmat strategiat ovat käyttökelpoisia ja täydentävät toisiaan.

Mikäli halutaan sääntelyn keinoin torjua piilokorruptiota ja vastaavia integriteetin loukkauksia, yksi mahdollisuus on

vahvistaa lainsäädäntöä ja lisätä oikeusviranomaisten toimivaltuuksia ja valvontaa (reilun kilpailun turvaaminen; vaikutusvallan kauppaamisen sanktiointi; kompetenssien valvonta virkanimityksissä). Sääntelyssä korostuvat myös velvoittavat koodit, kiellot ja rangaistusten uhka.

Kehitettävässä eettisiä arvoja, yksilöiden ja yhteisöjen ammattietiikkaa ja integriteettiä piilokorruptiota torjutaan lisäämällä julkisen hallinnon ja talouselämän avoimuutta (avoimuusrekisterit; corporate governance -ohjeistukset, yksityisten rahavirtojen kontrolli). Suomea koskeva kansallisen integriteettijärjestelmän selvitys (2011) toi esille elinkeinoelämän haasteita. Yritysten toimintaan tarvitaan lisää läpinäkyvyyttä, sidonnaisuudet tulee selvittää ja eettisiä koodeja tulee ottaa käyttöön. Eettisiä johtamiskäytäntöjä ja organisatiokulttuuria kehitetään parhaiten eettisillä roolimalleilla ja yksilön vastuuta korostavilla eettisesti hyvillä esimerkeillä.

Lopuksi

Tässä artikkelissa pyrittiin selvittämään piilokorruption käsitettä ja ilmiön esiintymistä julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä Suomessa. Teoreettista viitekehystä hyödyntäen aluksi kuvattiin piilokorruption suhdetta ilmiökorruptioon sekä kansainvälistä tutkimusta korruptiivisista rakenteista ja verkostoista. Tämän jälkeen käsiteltiin piilokorruption käytäntöjä, toisin sanoen riski- ja altistumisalueita, ja lopuksi korruption torjunnan välineitä julkisessa hallinnossa ja elinkeinoelämässä. Varsinainen tutkimuskysymys kuului: uhkaako piilokorruptio ja millä perusteilla julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän organisaatioita, ja millaisia korruptiivisia piirteitä esiintyy piilokorruption yhteydessä?

Piilokorruption uhka on olemassa. Käytäntöä ajatellen uhka on tulkittavissa enemmänkin epäsuoraksi, koska tapaukset antavat vain osittaisen vastauksen sii-

hen, miten vakavasta ongelmasta on kysymys. Tyypillisimmillään piilokorruptio on laillisen/laittoman ja eettisen/epäeettisen rajoilla, joita ilmentävät mm. huono hallinto, eettisesti huono johtaminen ja kansalaisten vähäiset mahdollisuudet kontrolloida vallan väärinkäyttöä. Vain osa tapauksista viittaa suoraviivaisesti raskaan korruption muotoihin kuten lahjontaan. Sen sijaan sellaiset kehityspiirteet, joissa a) kansalaisten luottamus vähenee yhteiskunnan instituutioita kohtaan, b) organisaation perustehtävä vääristyy, ja c) keskinäiset sopimukset johtavat räikeään suosintaan, ovat selviä merkkejä piilokorruption olemassaolosta.

Kuten artikkelissa edellä kuvattu esimerkkijoukko osoittaa, monet alueet altistuvat piilokorruptiolle, toisin sanoen ovat piilokorruption vaaravyöhykkeellä. Korruptiiviset rakenteet ja verkostot ilmentävät usein keskenään samantyyppisiä laittomuuksia, väärinkäytöksiä ja integriteetin loukkauksia.

Organisaatioiden perimmäiset tavoitteet vääristyvät mikäli julkisissa hankinnoissa suositaan tiettyjä tuottajia ja syrjitään toisia. Sama vaikutus on lahjontaa muistuttavilla voitelurahoilla kansainvälisessä yritystoiminnassa. Korruptiivisia rakenteita ja verkostoja esiintyy heikosti valvotuilla, maan tavaksi muuttuneilla aloilla kuten eräiden säätiöiden rahanjoossa tai niiden suojatuissa liiketoimissa, joilla jaetaan etuja vain harvoille ja valituille. Liiallisella ulkopuolisella vaalirahoituksella vääristetään vaalien tuloksia ja rakennetaan kiittolisuudenvelkaa sisältäviä pitempiäaikaisia hyvä veli -verkostoja.

Suomea vaivaavat hyvä veli -verkostot ovat yleisiä siellä missä valvonta on heikkoa ja asioita käsitellään erityisen salaisesti ilman perusteita. Pienet suljetut piirit jakavat muiden varoista taloudellisia etuja toisilleen. Organisaatioiden ristikkäishallinnointi ja päätöksenteon tuplaroolit tar-

joavat vallankäyttöasemia sulle-mulle -periaatteella.

Piilokorruption paljastamisen ja torjunnan haaste on se, että se esiintyy instituutioiden ja verkostojen tasoilla. Laillisiin rakenteisiin piiloutuvat monimutkaiset korruptiiviset 'lonkerot' lisäävät vaikeutta täsmällisesti osoittaa piilokorruption olemassaoloa. Vaikka yksilöt ovat lähtökohtaisesti syyppäitä korruptiiviseen käyttäytymiseen, tässä artikkelissa on pyritty osoittamaan, että piilokorruptio selittyy perimmiltään rakenteiden ja verkostojen kautta.

Suppea empiirinen aineisto antoi mahdollisuutta vain alustaviin tulkintoihin piilokorruptiosta. Vaikka uhkia on selvästi tunnistettavissa ja torjunnan täsmäkeinoin on tarvetta, on oletettavissa, ettei tilanne ole hälyttävä. Piilokorruption ote suomalaisen yhteiskunnan instituutioista ei ole "kuristava".

Helputuksesta ei voi huokaista. Paremminkin on niin, että alhaisen korruption maana Suomella on toistaiseksi erinomaiset mahdollisuudet kehittää eettistä hallintokulttuuria ja johtajuutta sekä julkisissa organisaatioissa että yrityksissä. Tämä on erityisen tärkeää, jottei piilokorruptio pääsisi pesiytymään demokraattiseen yhteiskuntaan eikä terveeseen yritystoimintaan. Korruptiota on torjuttava laaja-alaisesti ja systemaattisesti eikä vain 'sammuttamalla pesäkkeitä' yksittäisten väärinkäytösten paljastuessa.

Lähteet

- Arasli, H. & Turner, M. 2008. Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36: 9, 1237-1250.
- Begley, T.M., Khatri, N. I. & Tsang, E.W.K. 2010. Networks and Cronyism: a social exchange analysis. *Asian Pacific Journal of Management* 27, 281-297.
- Caiden, G. E. 2001. *Where Corruption Lives*. Bloomfield: Kumarian Press.
- della Porta, D. & Vannucci, A. 2012. *The Hidden Order of Corruption: An Institutional Approach*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- DeGraaf, G., von Maravic, P. & Wageenaar, P. (eds.) 2010. *The Good Cause. Theoretical Perspectives on Corruption*. Barbara Budrich Publishers.
- Heald, T. 1983. *Networks, who we know and how we use them*. London, Hodder and Stoughton.
- Heidenheimer A. J. & Johnston, M. 2009. *Introduction to Part X. Teoksessa Political Corruption: Concepts & Contexts*. Toim. A.J. Heidenheimer & M. Johnston, 623-666-626. New Jersey: Transaction Publishers.
- Huberts, L., Lasthuizen, K., & Peeters, C. 2006. Measuring corruption: Exploring the iceberg. In C. Sampford, A. Shacklock, C. Connors, & F. Galtung, (toim.), *Measuring corruption* (pp. 265-293). Aldershot: Ashgate.
- Isaksson, P. 1997. Korruptio ja julkinen valta. Tampereen Yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisu- ja 1997.
- Juslén, J. & Vesa Muttilainen, V. 2009. Korruption ydinalueet 2000-luvun Suomessa: Havaintoja sääntelystä, piilokorruptiosta ja poliisin tietoon tuleista rikoksista. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 84. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kansallinen integriteettijärjestelmä Suomi. 2011. *Transparency International Suomi Finland*. Peruseräraportti. Tekijät A. Salminen, R. Ikola-Norrbacka ja V. Mäntysalo.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K. & Begley T.M. 2006. Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business*

- ness Studies, 37, 61-75.
- Lambsdorff, J. G., Schramm, M., & Taube, M. 2005. *The New Institutional Economics of Corruption: Norms, Trust, and Reciprocity*. London: Routledge.
- Lessig, L. 2013. *Institutional Corruptions*. [Verkköjulkaisu] Edmond J. Safra Working Papers, No. 1. Cambridge: Harvard University [Viitattu 29.9.2014] Saatavissa: <http://ssrn.com/abstract=2233582>.
- Mendilow, J. & Peleg, I. 2014. *Introduction: Edmund Burke's Concept of Corruption and Beyond*. Toim. Mendilow, J. & Peleg, I.. *Teoksessa Corruption on the Contemporary World: Theory, Practice, and Hotspots*. London: Lexington Books.
- Peurala, J. & Muttilainen, V. 2015. *Korruption riskikohteet 2010-luvun Suomessa. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 115*. Juvenes Print: Tampere.
- Quah, J. 2013 (toim.) . *Different Paths to Curbing Corruption: Denmark, Finland, Hong Kong, New Zealand and Singapore*. Emerald Group Publishing. *Research in Public Policy Analysis and Management vol 23*. United Kingdom et al.
- Salminen, A. 2013. *Control of Corruption: Case of Finland*. Teoksessa J. Quah (toim.). *Different Paths to Curbing Corruption: Denmark, Finland, Hong Kong, New Zealand and Singapore*. Emerald Group Publishing. *Research in Public Policy Analysis and Management vol 23*. United Kingdom et al. 57-77.
- Salminen, A. 2015. *Rakenteellinen korruptio: kartoitus riskitekijöistä ja niiden hallinnasta Suomessa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 203. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. (2009). *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Julkisojohtaminen 37.
- Salminen, A. & Mäntyselä, V. 2013. *Epäeettisestä tuomittavaan: korruptio ja hyvä veli -verkostot Suomessa*. Selvityksiä ja raportteja 182. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sampford, C., Shacklock, A., Connors, C. & Galtung, F. 2006. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Sandoval-Ballesteros. I. E. 2013. *From "Institutional" to "Structural" Corruption: Rethinking accountability in a world of public-private partnerships*. [Verkköjulkaisu]. Edmond J. Safra Working Papers, No. 33. Cambridge: Harvard University. Saatavissa: <http://www.law.uh.edu/lab>.
- Thompson, D. F. 1995. *Ethics in Congress. From Individual to Institutional Corruption*. Washington, D.C.: The Brookings institution.
- Tiihonen, S. 2003.(toim.) *Good Governance and Corruption in Finland. The History of Corruption in Central Government*. Amsterdam: IOS Press.

• Hallintotieteiden tohtori Ari Salminen on hallintotieteen professori Vaasan yliopistossa. Sähköposti: ari.salminen@uva.fi



■ Artikkelit

Yhteiskunnalliset yritykset toimintamahdollisuuksien edistäjinä



SOILIKKI VILJANEN, PAULI JUUTI & ANNA-MAIJA LÄMSÄ

■ Tiivistelmä

Suomalaisen yhteiskunnan arvioidaan olevan keskellä murrosta. Murrokseen vaikuttavat maailmanlaajuiset ongelmat, kuten eriarvoistuminen, kasvavat tuloerot, sosiaaliset ongelmat ja ympäristöongelmat. Tässä artikkelissa tarkastellaan yhteiskunnallisia yrityksiä, joita on mahdollista pitää yhtäältä seurauksena käynnissä olevasta murroksesta ja toisaalta yhtenä vastauksena ongelmien ratkaisemiseen. Artikkelimme tavoitteena on selvittää yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä. Lisäksi kuvataan yhteiskunnallisen yrityksen tarkoitusta ja toimintaperiaatteita. Periaatteista tarkemman keskustelun kohteena on eettisyys, jota lähestytään dialogisuuden näkökulmasta. Dialogisuus korostaa ihmisten yhdenvertaista kohtaamista ja vuorovaikutusta sekä vastuullisuutta toisesta. Dialogisen etiikan alueella käsitellään kolmea keskeistä ajattelijaa, Emmanuel Levinasia, Martin Buberia ja Sigmund Baumania.

Avainsanat: Dialoginen etiikka, etiikka, hyvinvointi, yhdenvertaisuus, yhteiskunnallinen yritys

Kiitokset: Tämän artikkelin kirjoittamiseen on saatu tukea Työsuojelurahaston Eettisyys ja innovaatiot yhteiskunnallisissa yrityksissä -hankkeesta (hankenumero 115429) ja Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) WeAll-hankkeesta (Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä: politiikat ja toimintakäytännöt, tasa-arvo ja risteävät erot Suomessa, WeAll, hankenumero 292 883).

Tausta

Suomalaisen yhteiskunnan arvioidaan olevan keskellä murrosta. Murrokseen vaikuttavat maailmanlaajuiset ongelmat, kuten kasvavat tuloerot, sosiaaliset ongelmat ja ympäristöongelmat (Harding 2006; Nicholls 2006, 1). Luottamus yhteiskunnan ja organisaatioiden, erityisesti liike-elämän kykyyn ylläpitää ja edistää erilaisten ihmisryhmien hyvinvointia ja osallisuutta horjuu (Houtbeckers 2014, 7), mikä muodostaa uhkan ihmisten yhdenvertaisille mahdollisuuksille työelämässä ja yhteiskunnassa. Suomessa organisaatioille mahdollisuuksia mutta myös haasteita asettavia tekijöitä ovat henkilöstön lisääntyvä monimuotoistuminen, digitalisoituminen, väestön ikääntyminen, tietotyön kasvu ja työn ja muun elämän rajapintojen hämärtäminen.

Monien ihmisten tavoitteet ja odotukset elämäntavalle ovat muutoskassa, mikä myös vaikuttaa käsitykseen hyvästä elämästä ja hyvästä liiketoiminnasta. Taustalla on halu etsiä elämälle merkitystä. Nousevana trendinä merkityksen etsimisessä on pyrkimys eettisyyteen, jonka arvioidaan oleva yhä useampien valintojen taustalla. Esimerkiksi Suomessa on yli miljoona eettisin ja kestävin perustein valintoja tekevää LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) -kuluttajaa. Yli 80 prosentille suomalaista on merkitystä sillä, millaisia vaikutuksia yritysten toiminnasta on yhteiskuntaan, ympäristöön ja työelämään. (Eurobarometri 2013.)

Suomessa työn tuottavuuden kasvu on jämähtänyt paikalleen. Uhkana on hyvinvointivaltion murentuminen, kun veroerot eivät enää riitä pitämään yllä samantilaista yhteiskunnan turvaverkkoa kuin aiemmin. Tästä syntyy eriarvoistumisen uhka sekä tarve tehdä arvo pohjaisia ratkaisuja yhteiskunnan palvelujen uudelleen järjestämiseksi. Monet organisaatiot ovat menettämässä perinteisen selkeära-

jaisen ja hierarkkisen tehtävänjaolle perustuvan luonteensa ja ovat muodostumassa epäselviksi alihankintaketjuista muodostuviksi verkostoiksi tai rihmastoiksi (Bauman 2002).

Tämä artikkeli tarkastelee yhteiskunnallisia yrityksiä, joita on mahdollista pitää yhtäältä seurauksena käynnissä olevasta murroksesta ja toisaalta yhtenä vastauksena ongelmien ratkaisemiseen. Artikkelimme tavoitteena on selventää yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä sekä päämäärää ja toimintaperiaatteita. Periaatteista tarkemman keskustelun kohteena on eettisyys, jota lähestymme dialogisuuden näkökulmasta (Levinas 1996; Buber 1999; Bauman 1994). Tarkastelemme etiikkaa tältä kannalta, koska dialogisuus antaa välineitä keskittyä yhteiskunnalliselle yritykselle tärkeään ihmisten yhdenvertaiseen kohtaamiseen. Yritys- ja organisaatioetiikan piirissä sovelletaan usein hyöty- ja velvollisuusetiikkaa (Crane & Matten 2007), joiden näkökulma on abstraktimpi ja yleisempi sekä myös puhdasta järjen käyttöä korostava. Lähtökohtamme on ajatus, että ihmisen kohtaaminen ei voi koskaan perustua pelkästään yleiseen kohteluun ja vertailuun, vaan kohtamisessa on aina mukana ihmisen erityisyys ja hänen tarpeensa. Tämä tuo etiikkaan piirteitä, joista keskustelemme tässä artikkelissa.

Mikä on yhteiskunnallinen yritys?

Yhteiskunnallinen yritys on vielä melko harvinainen liiketoimintamuoto Suomessa (Puumalainen 2014; Koskela ym. 2015). Myös käsitteenä yhteiskunnallinen yritys (kuten myös yhteiskunnallinen yrittäjäyys) on vakiintumaton. Viime vuosina yhteiskunnallisen yritystoiminnan merkitys on tunnustettu samalla kun yhteiskunnallista yritystä koskeva tutkimus on lisääntynyt (Chell ym. 2016). Lisääntynyt keskustelu on selkeyttänyt käsitteen määrittelyä.

Yhteiskunnallisia yrityksiä pidetään vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijöinä. Niiden tavoitteisiin ja toiminnan kulmaviiniin kuuluu sellaisia asioita kuin eettisyys, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, syrjäytymisen ehkäiseminen, panostus henkilöstön hyvinvointiin ja asiakaslähtöisyys. (Arvoliiton kotisivut). Esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä on Rinnekoti-säätiön toiminta. Kyseessä on Suomen suurin yksityinen kehitysvammopalveluiden tuottaja. Vuonna 2013 Rinnekodin liikevaihto oli 65 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskenteli noin 1000 ihmistä. Rinnekoti tuottaa palveluita vammaisten ihmisten ja heidän perheidensä tarpeisiin. Yhteiskunnallisena tavoitteena on edistää kehitysvammaisten asemaa yhteiskunnassa ja kehittää toimivia ratkaisuja ja palveluja tämän ryhmän ongelmien avuksi ja ratkaisemiseksi (Arvoliiton kotisivut).

Yhteiskunnallisia yrityksiä edustavan Arvoliiton mukaan (Arvoliiton kotisivut) yhteiskunnallinen yritys määrittellään yritykseksi, jonka kaupallinen toiminta perustuu yhteiskunnalliseen päämäärään tai yleiseen etuun. Päämääränä ovat usein korkeatasoiset yhteiskunnalliset innovaatiot. Yritysten tuottama voitto investoidaan merkittävässä määrin mainitun yhteiskunnallisen päämäärän saavuttamiseksi. (KOM 2011.) Voiton maksimointi ei ole yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan keskeisin motiivi (Arvoliiton kotisivut).

Arvoliiton mukaan yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit ovat seuraavat (Arvoliiton kotisivut):

1. Yrityksen liiketoiminnan tarkoituksena on edistää yhteiskunnallista päämäärää, kuten tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta, terveyttä ja hyvinvointia, ekologisuutta, työllisyyttä ja kulttuuria.

2. Yritys toimii markkinoilla ja tuloista merkittävä osa tulee palvelujen ja/tai tavaroitten myynnistä.

3. Yritys on riippumaton julkisesta sek-

torista, mikä tarkoittaa että yhteiskunnallisella yrityksellä on itsenäinen hallinto ja operatiivinen toiminta.

4. Yritys käyttää voittojaan ensisijaisesti yhteiskunnallisten päämäärien edistämiseen ja toissijaisesti yrityksen kasvattamiseen.

5. Yrityksen toiminta pohjautuu eettisiin periaatteisiin, toiminta on läpinäkyvä ja hyvän hallintotavan mukaista.

Uusimpien arvioiden mukaan Suomessa toimii 19000–23000 yhteiskunnalliseksi yritykseksi luokiteltavaa yritystä (Kotiranta ym. 2015). Yhteiskunnallisista yrityksistä tulee erottaa lakisääteiset (1351/2003) sosiaaliset yritykset (work integration social enterprise tai social firm), jotka keskittyvät vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämiseen.

Eettisyys on yhteiskunnallisen yrityksen toiminnalle asetettu oleellinen vaatimus ja odotus (Hakanen 2016). Eettisyyden tunnusmerkkejä ovat yhteisöllisyys, avoimuus ja arvolähtöinen toimintatapa, jolla tähdätään ihmisen, organisaation ja ympäristön hyvinvointiin. Yhteiskunnallisissa yrityksissä arvostetaan luovuutta ja yksilön näkemyksiä, joiden avulla tavoitellaan tilaa innovatiivisuudelle (Fontrodona 2013). Kiteytettynä voi todeta, että ihminen on yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskiössä: halutaan parempi ja kestävämpi huominen kaikille (Bland 2010; Grönberg & Kostilainen 2012). Keskeistä on tehdä näkyväksi, miten yhteiskunnallisissa yrityksissä ihmisen kohtaaminen, hänen tarpeidensa tunnistaminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja inhimillisyyden määrittäminen osaksi eettisyyttä: Millainen on se hyvän tekemisen idea, joka motivoi yhteiskunnallisia yrityksiä ratkomaan yhteiskunnan ongelmia?

Dialoginen etiikka

Tässä yhteydessä tarkastellaan dialogista etiikkaa mahdollisuutena yhteiskunnalli-

sen yrityksen etiikaksi. Dialogisen etiikan alueella käsitellään alan kolmea keskeistä ajattelijaa, Emmanuel Levinasia, Martin Buberia ja Sigmund Baumania, joita voi myös pitää nykyisen postmodernin maailman ajattelijoina ja tulkkeina.

Emmanuel Levinasin eettinen filosofia ei ole Suomessa kovin tunnettu (Jokinen 1997, 23). Levinas (1996) asettaa antiikin ajan filosofien (Aristoteles, Platon) näemyksen ihmisen olemassaolosta kyseenalaiseksi väittämällä etiikan tulevan ennen filosofiaa eli olevan ensimmäinen filosofia eikä ensimmäisen filosofian alalaji, kuten filosofiassa on perinteisesti ajateltu. Toisin sanoen inhimillinen olemassaolo saa merkityksensä etiikasta, joka näyttäytyy kaiken inhimillisen olemisen edellytyksenä ja perustana. Levinasin käsitys etiikasta perustuu kasvokkaiselle kanssakäymiselle ja siihen vääjäämättömästi kytkettyvälle vuorovaikutukselle. Hänen mukaansa etiikka ei kumpua yhteiskunnasta, vaan se syntyy ihmisten välisessä kohtaamisessa. Levinasin perusajatuksia on, että ”Toinen on ensimmäinen”: Yksilö/subjekti on vastuussa toisesta ihmisestä, mikä ei vaadi vastavuoroisuutta. ”Toinen” päättää itse miten hän vastuullisuuteen suhtautuu. Eettinen suhde ei ole samalla tasolla olevien Minän ja Sinän suhde, vaan se on epäsymmetrinen. ”Toinen” on ensin, ”Toinen” käskää ja vaatii ”Minut” eettiseen vastuuseen. ”Olemiseni” on olemista toista varten. Ihminen ei ole vastuussa Toiselle vain aikomuksistaan vaan myös tekojensa seurauksista. (Levinas & Kearney 1986; Levinas 1996.)

Toisin kuin monessa muussa etiikassa Levinas ei tavoittele elämän harmonian saavuttamista, vaan ristiriitaisuuksien ymmärrystä ja erilaisuuden kohtaamista. Minäkeskeinen ja pelkkään tietoon pohjautuva ajattelutapa ei hänen mukaansa auta ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja toisia ihmisiä. Toisen ihmisen tarpeita ei

voi selvittää päättelemällä niitä oman elämän kautta. Tämä ajatus on tärkeä kohdattaessa ihmisiä, joiden taustat ovat erilaisia kuin itsellä. Turvapaikanhakijan tarpeita ja odotuksia ei voi päätellä oman maailmankuvan ja kokemusten perusteella. Nuoren naisen ongelmia työpaikankahaus ei voi arvioida paljon työkokemusta omaavan johtajamiehen näkökulmasta – tai päinvastoin. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kannalta Levinasin ajattelu johtaa kiinnittämään huomion erilaisuuteen. Tasa-arvoa koskevissa organisaatioajattelun suuntauksissa erityisesti erot rikkauteen – näkökulma perustuu ihmisten erojen huomioimiseen ja arvostamiseen (Lämsä & Louvrier 2014).

Ristiriita Levinasin ajattelussa johtaa siihen, että ”Minän” pitää olla valppaana kaiken aikaa kyseenalaistamaan toimintatapojaan ja olla valmis muutokseen (Keinänen ym. 2015, 101–102). ”Minä” ei ole lähtökohta ja viittauspiste, eikä ”Minua” voi kukaan korvata aistivana, ruumiillisenä ja tuntevana kokonaisuutena, joka voi löytää yhteyden toiseen. Kun ”Toinen” kutsuu ”Minua”, ”Minä” joutuu jättämään koteloituneen erillisyytensä ja asettumaan alttiiksi ja alistaiseksi ”Toisen” tarpeille ja odotuksille. (Cohen 1999, xi; Lingis 1999, xx, xxxvii; Levinas 1999a, 136.) Vastuullisuudessa tämä saattaa myös johtaa pohdintaan siitä, mitä ”Minä” voi tehdä, jos ”Toinen” ole valmis tai halukas vastaanottamaan apua tai tukea, vaikka ”Minä” arvioidisi tukea tarvittavan. Käytännön esimerkki tällaisesta tilanteesta on väsynyt ja stressaantunut kollega, jolle avun tarjoaminen synnyttää kollegassa vastentahtoisuutta hyväksyä apua tai ylipäätään nähdä asiaansa mitään ongelmaa.

Levinasin ajatus vuorovaikutusetiikasta saattaa tuntua oudolta, koska olemme tottuneet yhdistämään moraalien ja etiikan yhteiskunnassa vallitsevien lakien noudattamiseen. Mutta lait, jotka perustuvat kol-

lektiiviseen yhteisymmärrykseen, voivat olla myös turmiollisia, kuten ne esimerkiksi natsiyhteiskunnassa olivat. Ihmiset myös kykenevät muokkaamaan etiikkaa itselleen sopivaksi tai helpoksi selittämällä etiikan yleiseksi, ei ketään koskevaksi. Tunnettua on, että kaikki ovat sitä mieltä, ettei kenenkään tulisi nähdä nälkää. Kuitenkin vaikka nälänhätää kokevat todellisuudessa monet, tämä seikka ei herätä monissa ihmisissä omantunnon tuskaa. Ihmiset kykenevät siirtämään vastuun pois omilta harteiltaan. Tavanomaisin keino on pitää kaukana esiintyviä ongelmia yhdentekevinä. Toisin sanoen jos hätä ei ole kotinurkilla tai koske läheistä, asian voi unohtaa. Voidaan esimerkiksi selittää, että olemme tehneet kaikkemme ongelman ratkaisemiseksi, kun olemme maksaneet veromme (Bauman 1998, 8–9).

Toinen dialogisen etiikan ajattelija on Martin Buber (1999). Hänen ajattelunsa lähtökohtana on, että ihminen pysyy toiselle ihmiselle tavoittamattomissa. Näkemykset ihmisestä ovat vain arvauksia ja voidaan sanoa, että tiedon luonne toisesta on lähinnä marginaalista. Ihmisten keskinäisessä ymmärtämisessä voidaan onnistua, jos maltetaan itse olla määrittelemättä, mitä toisten ymmärtäminen on. Buberin mielestä ihminen ei voi tuntea toista ihmistä, koska emme tunne toistemme lähtökohtia, menneisyyttä tai tulevaa.

Levinasin ja Buberin lähtökohdat huomioon ottaen dialogia tarvitaan rakentamaan suhde ”Minän” ja ”Sinän” välille ja auttamaan toisen ihmisen todellisuuden tavoittamista. ”Sinä” edeltää ”Minun” olemassaoloani, koska ilman toista en tietäisi olevani olemassa. Molemmat suhteet ovat osa ihmisyyttä. Minä–Sinä-suhde edustaa autenttista kohtaamista, kun taas Minä–Se-suhde esineellistää ihmisen. (Buber 1999.) Hankamäki (2003, 74) sanoo Buberin pohjalta, että eettisyys syntyy aina yksilöiden välillä, ei koskaan kol-

lektiivisesti.

Dialogisen etiikan kannalta myös Zygmunt Baumanin (1994, 1998, 2002) näkökulma on tärkeä. Bauman korostaa vastuunottamista omasta vastuullisuudesta ja sitä kautta vastuuta toisesta moraalisen käyttäytymisen lähtökohtana. Baumanin etiikkaa koskevassa ajattelussa on henkilökohtaista vastuullisuutta korostava perussävy (Jokinen 1997). Yksilö on vastuussa jostakin, ei jollekin ihmiselle. Bauman kuvaa moraalin käsitteen absoluutiksi, joka on kaiken alku, tyhjästä luomisen teko, hyppy Suureen Tunteemattomaan, mysteerin suhteessa järkeen ja edeltää kaikkea ontologiaa. Voidaan siis sanoa, että moraalin ainoa perusta on oleminen. (Bauman 1994, 1998, 2002.) Tämä ajatus on samankaltainen kuin Levinasinilla – etiikka on olemassaolon ensimmäinen ehto.

Lopuksi

Yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat vastuullisuutta toiminnassaan ja haluavat perustaa toimintansa vastuullisuuteen. Ne määrittelevät vastuun ihmisen kautta, ja keskeisessä roolissa niiden toiminnassa on asiakkaan hyvinvoinnin edistäminen. Dialogisen etiikan kannalta tulee tällöin tärkeäksi ymmärtää ja pyrkiä tavoittamaan se, mitä erilaiset asiakkaat tarkoittavat hyvinvoinnilla. Yhteiskunnalliset yritykset korostavat toiminnassaan sitä, että ihmisarvo on jakamaton. Ne tavoittelevat sosiaalista oikeudenmukaisuutta, eriarvoistumisen vähentämistä sekä toiminta- ja osallistumismahdollisuuksia kaikille. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät edistämään asiakkaan täyttä osallisuutta omaan elämäänsä siten, että asiakkaalla on aito mahdollisuus tehdä omaan elämäänsä koskevia valintoja ja päätöksiä. Asiakas vaikuttaa esimerkiksi omaan asumiseen ja palveluihin, työllistymiseen, mielekkäiden sosiaalisten kontaktien edistämiseen ja rakentamiseen sekä harrastusten viriämi-

seen. Asiakasta rohkaistaan vaikuttamaan yhteiskunnassa. Asiakas halutaan kohdata yksilönä, johon kohtaamiseen dialoginen etiikka tuo lähtökohdan ja perusteet.

Yritysten vastuullisuuden tärkeiden arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa, mikä tarkoittaa eettisyyden ja sosiaalisen vastuullisuuden painoarvon lisääntymistä. Yhä suurempi joukko ihmisiä miettii toimintansa ja yritysten toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia, kuten ihmisten yhdenvertaisuutta tai sitä, miten teknologian avulla voidaan ratkaista sosiaalisia ongelmia tai onko teknologian avulla ylipäätään mahdollista ratkaista ongelmia hyvinvointia edistävällä tavalla. Arvolähtöinen vastuullisuusajattelu ja vastuullinen toiminta ovat entistä tärkeämpiä nopeissa muutoksissa ja murroksilanteissa. Myös merkityksellisuuden kokemus työelämässä on tärkeää, ja ihmiset haluavat olla osa jotain kokonaisuutta, kuuluu johonkin (Pennanen 2006; Aaltonen ym. 2015, 77–84).

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet ovat murroksessa. Riskinä on, että ihminen ja hänen tarpeensa tallautuvat murroksen jalkoihin. Ihmisten välinen eriarvoisuus on lisääntynyt, mitä ilmiötä tulee vähentää. Onko eräs keino edistää yhdenvertaisuutta edistämällä erilaisuuden ymmärtämistä työpaikoilla ja yhteiskunnassa? Joko on tullut aika etiikalle, joka perustuu ihmisten väliseen aitoon kohtaamiseen ja vastuuseen toisesta?

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. (2015). Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.

Arvoliiton kotisivut (2016). <http://www.arvoliitto.fi>. Luettu 18.11.2016.

Bauman, Z. (1994). *Postmodern Ethics*. Oxford: Blackwell.

Bauman, Z. (1998). *Postmodernisuuden ja etiikan epäpyhä allianssi*. Aikuiskasvatus 1/98, ss. 4–11.

Bauman, Z. (2002). *Notkea Moderni*. Suomentaja Jyrki Vainonen. Jyväskylä: Vastapaino. (Alkuteos julk. 2000)

Bauman, Z. (2008). *Does Ethics have a Chance in a World of Consumers?* Harvard University Press.

Bland, J. (2010). *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin*. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22/2010.

Buber, M. (1999). *Minä ja Sinä*. (Ich und Du, 1923.) Suom. J. Pietilä. Edellinen laitos 1986 (Therapeia-säätiön julkaisu- ja 1). Porvoo: WSOY.

Caputo, J. (toim.) (1997). *Deconstruction in a nutshell. A conversation with Jacques Derrida*. New York: Fordham University Press.

Chell, E., Spence, L.J., Perrini, F. & Harris, J.D. (2016). *Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical*. *Journal of Business Ethics* 133 (4), ss. 619–625.

Cohen, R. (1999). Foreword. Teoksessa E. Levinas (toim.) 1999a. *Otherwise than Being or Beyond Essence*. Pittsburgh, Pennsylvania: Duequesne University Press.

Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.

Eurobarometri. (2013). *How Companies Influence Our Society. Citizen's View*. Luettu 20.8.2015 internet-osoitteessa http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_en.pdf

Fontrodona, J. (2013). *The Relations between Ethics and Innovation*. Teoksessa T. Osburg & R. Schmidpeter (toim.) *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*. Berlin: Springer Verlag, ss. 23–33.

Grönberg, V. & Kostilainen, H. (2012). *Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus*. Yhteinen yritys-hanke. Loppuraportti.

- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu- ja, Työ ja yrittäjyys 12/2012. Helsinki. ISBN 978-952-227-626-1, PDF.
- Hakanen, R. (2016). BY ACCIDENT OR BY DESIGN? Social enterprise leaders' stories of their career choice. Johtamisen pro gradu tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Hankamäki, J. (2003). Dialoginen filosofia – Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Harding, R (2006). Social Entrepreneurship Monitor. Lontoo: Global Entrepreneurship Monitor.
- Houtbeckers, E. (2014). Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimijoiden kirjo Suomessa. Tieteessä tapahtuu 3, ss. 7–11.
- Jokinen, R. (1997). Tietämättömyyden etiikka. Emmanuel Levinas modernin subjektin tuolla puolen. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden, valtiotieteen ja filosofian julkaisuja 15.
- Keinänen, J., Vadén, T. & Enwald, M. (2015). Etiikan haasteet F12. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- KOM. (2011). Social Business Initiative. Euroopan Komissio. Luettu 5.4.2014 internet-osoitteessa http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf
- Koskela, V., Oikarinen, T., Konsti-Laakso, S., Martikainen, S-V. & Melkas, H. (2015). ABC – Innovation book for social enterprises. LUT Scientific and Expertise Publications. Tutkimusraportit – Research Reports No. 31. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kotiranta, A., Rouvinen P. & Widgrén, J. (2015). Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. ETLA-Tieto.
- Levinas, E. (1996). Etiikka ja Äärettömyys. Keskusteluja Philippe Nemon kanssa. Suom. Antti Pönni. Helsinki: Gaudeamus.
- Levinas, E. (1999). (toim.) Otherwise than Being or Beyond Essence. Pittsburgh, Pennsylvania: Duequesne University Press.
- Levinas, E & Kearney, R. (1986). Dialogue with Emmanuel Levinas. Teoksessa R. A. Cohen (toim.), Face to Face with Levinas. State University of New York Press, ss. 13–34.
- Lingis, E. (1996). Translator's Introduction. Teoksessa Levinas, E. 1999a (toim.) Otherwise than Being or Beyond Essence. Pittsburgh, Pennsylvania: Duequesne University Press.
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. (2014). Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Yritysetiikka 6 (1), ss. 28–39.
- Nicholls, A. (2006). (toim.) Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press.
- Pennanen, A. (2006). Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Oulun yliopisto. Acta universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 82
- Puumalainen, K. (2014). Yhteiskunnallista yrittäjyyttä ei tunneta Suomessa. Luettu 15.11.2014 internet-osoitteessa <http://www.lut.fi/uutiset>.

- Soilikki Viljanen työskentelee eettisen johtamisen erityisasiantuntijana ja projektipäällikkönä Arvolii-tossa. Sähköposti: soilikki.viljanen@arvoliiitto.fi

- Pauli Juuti on professori emeritus. Sähköposti: pauli.juuti@gmail.com

- Anna-Majja Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Sähköposti: anna-majja.lamsa@juu.fi



Kirja-arvostelu

Vaatimuksenmukaisuus valjastettu liikkeenjohdon välineeksi

TUOMO TAKALA



Ratsula, Niina 2016.
**Compliance –
eettinen ja vastuulli-
nen liiketoiminta.**
Talentum. 285 s.

Compliance on englantia ja tarkoittaa ”vaatimustenmukaisuutta”. Nyt tämä käsite on valjastettu organisaatioiden johtamisen palvelukseen. Kyseessä on liikkeenjohdon konsulttien lanseeraama uusi tuote: liikkeenjohdollinen väline, jolla yritys voi hallita paremmin eettisiä ja legaalisia riskejään. Ratsulan kirjan nimessä on taranne ”eettinen ja vastuullinen”. Jos siis compliance toteutuu, niin yritys ei joudu ”liemeen”.

Kirja on hyvin käytännönläheinen. Siinä ei sukella eettisyyden ja vastuullisuuden filosofisiin pohdintoihin, vaan otetaan common sense ja pragmaattisuus lähtökohdaksi. Poiketen muusta yritysetiikka-kirjallisuudesta Compliance yhdistää juridisen näkökulman kestävästi liiketoiminnan kehittämiseen ja ylläpitoon. Tässä kirja puolustaa paikkaansa syntee-

sin hakijana. Laki on minimi ja sen päälle voidaan vaatia eettisiä harkintoja ja toimintoja.

Huonona seikkana voi pitää kirjassa olevaa liiallista liikkeenjohdollisen slangin ja truismien käyttöä. Kaikki tietävät, että toiminnan on oltava tehokasta ja rehellistä ilman, että sitä joka välissä toistetaan. Teos sisältää kattavasti analyyseja ja oppimistehtäviä eri liiketoiminnan alueilta. Tapauskuvaukset auttavat lukijaa



Kirjaa voi
suositella
henkilöstö-
johtamisen
ammattilaisille.

hahmottamaan compliance-alueen monitahoista problematiikkaa. Parhaimmillaan kirja avaa uusia ratkaisumalleja riskien hallintaan, huonoimmillaan tuloksena on itsestäänselvyksiä ja toistoa. Tätä ulkoisesti koreata kirjaa voi suositella henkilöstöjohtamisen ammattilaisille.

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

Väitöksiä

Eettinen organisaatiokulttuuri vahvistaa johtajuutta ja työhön sitoutumista

Master of Management Dan Nien johtamisen väitöskirjan ”Culture matters. The leader-follower relationship in the Chinese organizational context” tarkastettiin 18.3.2016 Jyväskylän yliopistossa.

Vastaväittäjänä toimi Associate Professor Raminta Pucetaite (Vilnius University) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Johtajan ja alaisen suhde ratkaisee onnistumisen

Dan Nie tutki väitöstutkimuksessaan johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tarkoituksena oli ymmärtää ja lisätä tietämystä johtaja-alaissuhdeteoriasta eli LMX-teoriasta kiinalaisessa organisaatioympäristössä. Tutkimus tarjoaa kattavan ymmärryksen johtaja-alaissuhteesta kiinalaisen työelämän ja johtamisen näkökulmasta katsottuna.

Nie soveltaa teoriaa kiinalaisessa ympäristössä ja analysoi johtaja-alaissuhteen, organisaation eettisen kulttuurin ja työntekijän työhön sitoutumisen välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa paneudutaan myös organisaation eettisen kulttuurin selvittämiseen yrityksen eettiset hyveet -mallin pohjalta (Corporate Ethical Virtues, CEV).

Kunnioitus ja kasvojen säilyttäminen tärkeää

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajan ja alaisen suhde Kiinassa on hierarkkinen. Molemmipuolinen kunnioitus ja kasvojen säilyttäminen puolin ja toisin on tärkeää. Johtajasuhteiden henkilökohtaista ja emotionaalista puolta tulisi korostaa kiinalaisessa organisaatioelämässä enemmän kuin LMX-teoriassa sanotaan.

Perinteisiä työsuhteita läheisempiä tunteita pidetään kiinalaisten sosiaalisten arvojen mukaisina. On esimerkiksi suotavaa muistaa työntekijää lahjalla merkkipäivänä tai vierailulla vakavasti sairastuneen luona. Emotionaalinen elementti tulisiikin siis sisällyttää osaksi johtajuutta Kiinassa toimittaessa.

Dan Nien väitöskirjan tuloksista käy myös ilmi, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on vaikutusta johtaja-alaissuhteeseen ja toimiva suhde puolestaan voi vahvistaa työhön sitoutumista. Näin ollen johtaja-alaissuhde voi toimia välittäjänä eettisen organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden työhön sitoutumisen välisessä suhteessa.



Väittelijän tiedot

Dan Nie, dan.nie@jyu.fi

Dan Nie valmistui maisteriksi Shanghain yliopistosta vuonna 2007 ja hänet hyväksyttiin 1.12.2010 Jyväskylän kauppakorkeakouluun tohtoriopiskelijaksi. Nien päättökumusalaja ovat johtaja- ja alaisuus-suhteet, eettinen organisaatiokulttuuri sekä työntekijöiden hyvinvointi. Dan Nie työskentelee tällä hetkellä projektitutkijana Suomen Akatemian Strategisen neuvoston WeAll-hankkeessa Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä (weallfinland.fi).

Tutkimusta ovat tukeneet Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus

CIMO, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Jenny ja Antti Wihurin säätiö, Emil Aaltosen säätiö ja Keski-Suomen rahasto.

Julkaisun tiedot

Tutkimus on julkaistu sarjassa Jyväskylän Studies in Business and Economics 167 URN:ISBN:978-951-39-6556-3 ISBN 978-951-39-6556-3 (PDF) ISBN 978-951-39-6555-6 (nid.) ISSN 1457-1986. Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi ja yliopistokauppa Sopista. Väitöskirja on luettavissa myös JYX-portaalissa.

Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta

KTM, FM Elina Riivarin johtamisen väitöskirjan ”Virtues for Innovativeness: A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness” (Innovatiivisuuden hyveet: Monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta) tarkastustilaisuus oli 20.5.2016 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Hanna Lehtimäki (Itä-Suomen Yliopisto) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Elina Riivari selvitti väitöstutkimuksessaan, miten organisaatioiden eettiset, hyvät ja oikeat, toimintakäytännöt ovat yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Tutkimus osoitti, että eettisessä organisaatiossa on hyvät edellytykset innovoin-

nille. Eettiset toimintatavat edistävät erityisesti innovatiivista käyttäytymistä sekä toimintaprosessien uudistamista.

Ylin johto ja esimiehet tärkeässä roolissa

Tutkimus osoitti, että erityisesti ylimmän johdon ja esimiesten esimerkillisyys eettisissä toimintatavoissa on yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen.

– Organisaation johdon ja esimiesten eettinen toiminta, eli sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, luotettavuus, rehellisyys sekä esimerkkinä toimiminen, edisti organisaation jäsenten kykyä innovoida, Riivari toteaa.



Eettisten toimintatapojen näkökulmasta on tärkeää, että organisaatioissa on riittävästi aikaa ja muita resursseja, keskustelufoorumia, viestintä- ja palautekanavia sekä luottamusta organisaation jäsenten välillä, jotta työtehtävät on mahdollista hoitaa hyvin ja oikein. Näillä toimilla voidaan edistää organisaation innovatiivisuutta.

Lisäksi tutkimus osoitti, että käytettyjen kyselyiden (Corporate Ethical Virtues, CEV ja Organisational Innovativeness, OIN) avulla suomalaiset organisaatiot voivat arvioida eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden tasoa.

Riivarin väitöskirjatutkimus tarjoaa uutta tietoa organisaatioetiikasta ja sen yhteydestä innovatiivisuuteen. Kiinnittämällä huomiota työyhteisön eettisiin toimintatapoihin voidaan edistää koko henkilöstön kykyä innovoida, mikä puolestaan voi johtaa uusiin innovaatioihin. Riivarin viesti suomalaisille organisaatioille ja niiden johdolle onkin, että eettisten periaatteiden huomioiminen ja vastuullisten toimintatapojen kehittäminen kannattaa etenkin, jos organisaation tavoitteena on luoda uutta ja innovoida. Tutkimus toteutettiin eri tutkimusmenetelmiä yhdistäen suomalaisissa yksityisen ja julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa.

Väittelijän tiedot

Elina Riivari, elina.riivari@jyu.fi
Elina Riivari kirjoitti ylioppilaaksi Vehkalahden lukiosta vuonna 2002. Filosofian maisterin (suomen kieli) tutkinnon hän suoritti vuonna 2006 ja kauppatieteiden maisterin tutkinnon vuonna 2009 Jyväskylän yliopistossa. Hän on työskennellyt Jyväskylän yliopiston Avoimessa yliopistossa johtamisen yliopistonopettajana v. 2009–2012 ja sen jälkeen tohtorikoulutettavana sekä yliopistonopettajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Tällä hetkellä Riivari työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Tutkimusta ovat tukeneet Liikesivistysrahasto, Kaute-säätiö, Konkordia-liitto sekä Marcus Wallenbergin liiketaloudellinen tutkimussäätiö.

Julkaisun tiedot

Tutkimus on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics 168
URN:ISBN:978-951-39-6630-0 ISBN 978-951-39-6630-0 (PDF) ISBN 978-951-39-6629-4 (nid.) ISSN 1457-1986.
Teosta saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi ja yliopistokauppa Sopista. Väitöskirja on saatavilla JYX-portaalissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6630-0>

Tutkimuksesta on nähtävillä Elina Riivarin esitys youtubessa:

https://www.youtube.com/watch?v=g_Be-fLVhTo

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on arjen puurtamista eikä sankaritarinaa

Kauppatieteiden maisteri Eeva Houtbeckers väitteli 28.10.2016 aiheesta Arkinen yhteiskunnallinen yrittäjyys: Käytäntöote mikroyrittäjien työhön (Mundane social entrepreneurship: A practice perspective on the work of microentrepreneurs Aalto-yliopistossa Vastaväittäjänä toimii professori Karin Berglund (Tukholman yliopisto) ja kustoksena professori Minna Halme (Aalto-yliopisto).

Yrittäjyysmyyttien kyseenalaistaminen tärkeää

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on kehitetty vastavoimaksi ”tavanomaiselle” yrittäjyydelle, joka liitetään voitontavoittelun maksimointiin ja riskinottoon. Vallalla oleva yhteiskunnallisen yrittäjyyden kriittikön ymmärrys toistaa yrittäjyyteen liitettyä sankarimyyttiä, joka ulkoistaa yhteisen vastuunkannon kyvykkäille yksilöille. Houtbeckersin tutkimus kyseenalaistaa tämän ja muita yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liitettyjä myyttejä tekemällä näkyväksi mikroyrittäjien arkisia työkäytänteitä.

Olellaista on arkinen tekeminen

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on samalla tavalla tyhjä käsite kuin yrittäjyys, ja ilmiön ymmärtämisen kannalta arjen työn tuntemus on olellaista. Houtbeckers seurasi väitöskirjaansa varten neljää orga-

nisaatiota uusilla toimialoilla. Toimialoja olivat avoin data, kierrätystekstiilit, veganismi ja yhteisölliset työtilat. Kaikki yritykset oli perustettu jonkin yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi.

– Yhteiskunnallisten haasteiden parissa toimeentuloaan yrittäviä urbaaneja nuoria on ollut vaikea sijoittaa mihinkään olemassa olevaan määritelmään. Heidän työnsä tulee kuitenkin ymmärtää yhdeksi muodoksi harjoittaa yrittäjyyttä, sanoo Houtbeckers.

Puhumalla yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä luodaan implisiittinen vastakainasettelu sen ja tavanomaisen yrittäjyyden välille.

– Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että yrittäjyyttä on mahdotonta määritellä tyhjentävästi. Siten ei ole olemassa mitään ”tavanomaista yrittäjyyttä” eikä ”yhteiskunnallista yrittäjyyttä”, vaan kyse on mielikuvista, toteaa Houtbeckers.

Tutkimuksessa seuratuista mikroyrittäjistä pyrkivät vaikuttamaan olemassa oleviin käytänteisiin liiketoimintaideoilla, jotka pohjautuvat heidän huoliinsa maailman tilasta. Mikroyrittäjien valta muuttaa laaja-alaisia prosesseja on kuitenkin rajallista. Yhteiskunnallinen yrittäjyys voi rajoitteista huolimatta olla sosiaalisesti hyväksytty tapa tavoitella kestävästä yhteiskunnallista muutosta, joka poikkeaa vallitsevista tekemisen tavoista. Siksi yhteiskunnallinen yrittäjyys voidaan ymmärtää arjen aktivisiksi.

– Jos jokin on yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä sankarillista, se on arjen puurtaminen, sanoo Houtbeckers. Tämän ymmärtäminen on olennaista, kun yrittäjyyttä ajatellaan yhtenä tapana ratkaista tai lievittää kompleksisia yhteiskunnallisia ongelmia.

Julkaisun tiedot

Eeva Houtbeckersin väitöskirja on julkaistu sarjassa Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS (171/2016). Väitöskirja on saatavilla myös sähköisenä Aaltodoc-palvelussa <https://aaltodoc.aalto.fi>.

Epäeettinen yrityskulttuuri saa johtajat lähtemään

Psm, KTM Maiju Kankaan psykologian väitöskirjan ”The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations” (Eettisen organisaatiokulttuurin yhteys sairauspoissaoloihin ja työpaikanvaihtoihin) tarkastustilaisuus oli perjantaina 2.12.2016. Vastaväittäjänä toimi professori Dirk van Dierendonck (Rotterdam School of Management) ja kustoksena dosentti Taru Feldt (Jyväskylän yliopisto).

Johtajat pysyvät todennäköisemmin organisaatioissa, joissa vaalitaan eettisiä arvoja. Tämä selvisi Maiju Kankaan väitöskirjatutkimuksessa, jossa seurattiin yli 900 johtajaa neljän vuoden ajan.

– Johtajien tärkeän tietotaidon menettäminen arvoriistiriitojen tai epäeettisten toimintatapojen vuoksi on menetys organisaatiolle. Panostamalla yhä enemmän eettisen yrityskulttuurin rakentamiseen yritykset pystyisivät välttämään ei-toivottuja johtajavaihdoksia, Kangas sanoo.

Johtajat lähevät työpaikastaan viidestä syystä: tyytymättömyydestä työhön tai organisaatioon (arvokonfliktit), alentuneen motivaation tai työhyvinvoinnin vuoksi, irtisanomisen seurauksena, orga-

nisaatiomuutoksen vuoksi tai edistääkseen urakehitystään. Työpaikanvaihtajien ryhmä ei siis ole yhtenäinen. Tutkimus osoitti selkeästi, että heikompi eettinen kulttuuri on yhteydessä voimakkaammin tiettyihin työpaikanvaihdon syihin, kuten organisaatioon tyytymättömyyteen tai vähentyneeseen motivaatioon ja työhyvinvointiin.

– ”Oman toimintatavan sopimattomuus ylimpään johtoon ja arvoihin”, ”tyytymättömyys yrityksen korkeimman johdon toimintaan”, ”tyytymättömyys yhtiön strategiaan ja arvoihin” – tässä tyypillisiä vastauksia, joita johtajat kertoivat työpaikanvaihtojensa syiksi, Kangas tiivistää. Erityisesti ylimmän johdon ja esimiesten oma esimerkillinen toiminta, mahdollisuus keskustella eettisesti pulmallisista tilanteista sekä eettisestä toiminnasta palkitseminen ja epäeettisestä käytöksestä rankaiseminen paljastuivat keskeisiksi tekijöiksi työpaikanvaihtojen ehkäisemisessä.

Eettisyyden vaaliminen yhteydessä vä-



häisempiin sairauspoissaoloihin

Kangas havaitsi myös, että eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyy vähäisempiin sairauspoissaolomääriin organisaatioitasolla. Hyveistä erityisesti esimiehen ja johdon eettisesti esimerkillinen toiminta sekä vahva keskustelukulttuuri olivat yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Yritykset voisivatkin alentaa sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia, kuten sijaisten palkkaaminen ja uusien osaajien rekrytointi, nojaamalla vahvaan arvojohtamiseen ja panostamalla eettisten toimintatapojen kehittämiseen.

Toisaalta organisaatioissa, joissa eettisiä hyveitä ei vaalita, pitkän aikavälin työn kuormitus ja työn vaatimukset voivat johtaa sairauspoissaoloihin ja siten myös suurempiin kustannuksiin organisaatiolle. Eettisen organisaatiokulttuurin vahvuuksien ja kehittämisalueiden paikantaminen organisaatiokohtaisesti on tärkeää käytännön tason muutosten edistämiseksi. Tässä selvitystyössä toimiva väline on työpaikan eettisen kulttuurin tutkimiseen käytettävä Corporate Ethical Virtues -kysely (CEV), jonka havaittiin soveltuvan hyvin kyselymenetelmäksi suomalaisissa organisaatioissa.

Kyselytutkimuksen kohteena olivat keskisuuren kaupunkiorganisaation ja insinöörivaltaisen suunnittelutoimiston henkilöstöt. Lisäksi tutkimuksessa ana-

lysoitiin seurantatutkimusta, johon osallistui yli 900 eri toimialoilla työskentelevää suomalaista johtajaa, joiden työpaikan vaihtoja seurattiin neljän vuoden ajan.

Väittelijän tiedot

Maiju Kangas, maiju.kangas@jyu.fi
Maiju Kangas kirjoitti ylioppilaaksi Seinäjoen lukiosta vuonna 2004. Hän valmistui sekä psykologian että kauppatieteiden maisteriksi vuonna 2011 Jyväskylän yliopistosta. Opintojensa aikana Kangas on työskennellyt mm. Psykologikeskuksen toteuttamissa oppilaiden soveltuvuusarviointipäivissä eri puolilla Suomea. Valmistumisensa jälkeen hän työskenteli henkilöarviointi- ja rekrytointikonsulttina MPS Finland Consulting Oy:lla ja sen jälkeen päätoimisena tohtorikoulutettavana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella.

Julkaisun tiedot

Tutkimuksen esittelyvideo Youtubessa:
<http://bit.ly/2flvohQ>

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research numerona 567, 107 s., Jyväskylä 2016, ISSN: 0075-4625, ISBN 978-951-39-6839-7. Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi. Väitöskirja JYX-arkistossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6840-3>

Eettinen kuluttaja etsii hyvää elämää

KTM, FM Maria Pecoraron markkinoinnin väitöskirjan ”Eettinen kuluttaminen kulutuskulttuurissa” tarkastustilaisuus pidettiin

perjantaina 9.12.2016 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Johanna Moisander Aalto-yliopistosta ja kustoksena professori Outi Uusitalo Jy-

väskylän yliopistosta.

Eettinen kuluttaminen sisältää monia merkityksiä

Eettisessä kuluttamisessa ei ole kyse pelkästään kuluttajien epäitsekästä halusta muuttaa maailma paremmaksi. Ilmiö pitää sisällään myös hienovaraisia merkityksiä, joista osa kytkeytyy haluun auttaa muita ja osa omien, nautinnollisuuteenkin liittyvien tarpeiden täyttämiseen.

Maria Pecoraron väitöstutkimuksen mukaan eettiseen kuluttamiseen liittyy toisaalta pyrkimys hyvään, tasapainoiseen elämään ja toisaalta maailman parantaminen pienin teoin. Aiemmin eettistä kuluttamista on pidetty lähinnä harkittuina tiedostavina ostovalintoina, joissa kuluttaja pyrkii huomioimaan valintansa seuraukset ympäristölle, muille ihmisille ja yhteiskunnalle.

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena oli lisätä kulttuurista ymmärrystä kuluttajien ajattelusta ja käyttäytymisestä, ja siten antaa avaimia kulutuskulttuurin muuttamiseksi kestävämmäksi tulevaisuudessa. Yksi merkittävimmistä eettisen kuluttamisen valtavirtaistumisen esteistä on, että eettisestä ja kestävästä kuluttamisesta keskustellaan pääasiassa talouden ehdoin ja termein, jolloin monet kuluttajien arkimaailmaan kuuluvat vivahteet ja merkitykset katoavat. Elämäntapamme tarvitsee kulttuurista muutosta siinä, miten käytämme rajallisia resurssejamme. Muutos edellyttää syvällistä ymmärrystä myös kuluttajien käyttäytymisestä.

Kuluttajille tarvitaan helppoja tapoja toteuttaa eettisyyttä

Väitöksen tutkimustulokset painottavat, että kuluttajien maailma koostuu tiedostamisen ja hyötyjen puntaroinnin lisäksi myös muunlaisista arvoista kuten ihmisten välisestä solidaarisuudesta ja välittämisestä, yhteisöllisyydestä, luonnon ja

eläintenoikeuksien kunnioittamisesta sekä esteettisten kokemusten ja autenttisuuden kaipuusta.

Pecoraron tutkimuksessa ilmeni, että kuluttajat kaipaavat vaihtoehtoja ja keinoja valita eettisesti. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että kuluttajien ulottuvilla olisi helppoja käytännön tapoja toteuttaa eettistä kuluttamista ja elämäntapaa; esimerkiksi lähellä kuluttajaa olevat vaihtoehtoiset ruoan tuotannon muodot sekä jakamiseen, yhteisöistämiseen, lainaamiseen, kierrättämiseen ja vaihtamiseen liittyvät ratkaisut voisivat tarjota tällaisia arjessa toteutettavia valinnan ja toiminnan mahdollisuuksia.

Resursseja säästävän, oikeudenmukaisen kulutuskulttuurin edistäminen tarjoaa myös innovoinnin ja liiketoiminnan mahdollisuuksia uudella tavalla ajatteleville yrityksille. Väitöskirjan tuottamaa kuluttajaymmärrystä voidaan hyödyntää uusia tuotteita ja palveluita kehitettäessä sekä markkinoinnin tukena. Eettisen kuluttamisen ilmiön kuluttajakeskeistä ymmärrystä voivat hyödyntää myös instituutiot, jotka pyrkivät muuttamaan kulutuskultuuria kestävämmäksi.

Väittelijän tiedot

Maria Pecoraro, maria.g.pecoraro@jyu.fi
Maria Pecoraro kirjoitti ylioppilaaksi Raahen lukiosta vuonna 1996. Hän suoritti Filosofian maisterin tutkinnon vuonna 2003 ja kauppatieteiden maisterin tutkinnon vuonna 2008 Jyväskylän yliopistossa. Pecoraro on työskennellyt assistenttina, projektitutkijana ja tohtorikoulutettavana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa v. 2008-2015. Tällä hetkellä hän työskentelee yliopisto-opettajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.



Julkaisun tiedot

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics numerona 171, 190 s., Jyväskylä 2016, ISSN:1457-1986, ISBN: 978-951-39-6836-6. Sitä saa Jyväskylän yliopiston

kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi ja yliopisto-kaupasta Sopista.

Väitöskirja on saatavilla JYX-portaalissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6836-6>

Uutisia

Vuoden paras opinnäytetyö yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta

FinSERN yhdessä Arvoliiton ja Yhteiskunnallinen yritys -merkin kanssa palkitsi vuosittain parhaan yhteiskunnallista yritystoimintaa käsittelevän opinnäytetyön.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun KTM Riikka Hakasen ”By accident or by design? Social enterprise leaders’ stories of their career choice” on valittu vuoden 2016 parhaaksi yhteiskunnallista yritystoimintaa käsitelleeksi opinnäytetyöksi. Viidennen kerran järjestetyn opinnäytetyökilpailun voittaja palkittiin 1 000 eurolla ”FinSERN 3. yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimuskonferenssin” Diakonia-ammattikorkeakoulussa järjestetyn tilaisuuden yhteydessä 8.11.2016.

Hakasen tutkimuksen tavoitteena oli tulkita ja kuvata yhteiskunnallisten yritysten johtajien uranvalintaa. Johtajien kerrontaan perustuen Hakanen muodosti kolme erilaista uratarinatyyppiä: uranvalinta ajautumisena, mission tavoitteluna ja yrityksenä ammatilliseen kehitty-

seen. Johtajat pitivät uranvalintansa kannalta merkityksellisenä verkostoja, perhettä, persoonallisuutta, arvoja ja onnea. Uranvalintaprosessissa korostui varsinkin johtajan sekä yhteiskunnallisen yrityksen arvojen vastaavuuden tärkeys.

Riikka Hakasen tutkimuksen tuloksista on selkeästi hyötyä yhteiskunnallisten yritysten käytännön toiminnan kehittämisessä.

Voittaneen työn lisäksi palkittiin kunniamaininnoin Lahden ammattikorkeakoulusta valmistunut tradenomi Sari Kaariste, joka tutki yrityksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta työssään: ”Yhteiskunnallinen yritys yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Case Jyränkölän Setlementti”.

Kaikki kilpailuun osallistuneet saivat vuoden mittaisen FinSERN:n jäsenyyden, joka oikeuttaa osallistumaan tutkimusverkoston järjestämiin tilaisuuksiin ja muihin jäsenetuihin.

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN:n, Arvoliiton ja Yhteiskunnallinen yritys-merkin järjestämän kilpailun tarkoituksena on herättää kiinnostusta yhteiskunnallista yritystoimintaa koskevaan tutkimukseen erityisesti yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden parissa, parantaa tutkimustulosten leviämistä sekä edistää yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettuutta.

Lisätietoja:

riikka.hakanen@student.jyu.fi

■ Tapautumia

EBENin tutkimuskonferenssissa 2016 kannustettiin yritysten eettisten selontekojen ja varsinaisten tekojen suhteen tarkasteluun

RIIKKA TAPANINAHO

Tällä kertaa aurinkoinen Italia ja Palermon kaupunki tarjosivat upeat puitteet European Business Ethics Networkin tutkimuskonferenssille 8.–9.9.2016. Konferenssin teema ”Ethical Behaviour and Ethical Disclosure” kutsui osallistujat kuuntelemaan ja keskustelemaan monipuolisista aiheista yritysten eettisen käyttäytymisen ja eettisten selontekojen ympärillä.

Raportoinnin uskottavuus kiinnostaa

Ensimmäinen konferenssipäivä alkoi suoraan aiheeseen pureutuville keynote-puheenvuoroilla, joista ensimmäisen piti emeritusprofessori Domenec Mélé IESE kaupakorkeakoulusta. Mélé nosti puheenvuorossaan esiin kasvaneen kiinnostuksen yritysten raportointia ja tilinpäätöksiä kohtaan, mikä on saanut lisäpontta useista epäeettisistä tapauksista ja skandaaleista, joissa yritykset ovat antaneet tahallisesti väärää tietoa sidosryhmilleen. Méléen mukaan yritysten tulisi pystyä raportoimaan kaikki tarpeellinen taloudellinen, inhimillinen, sosiaalinen ja ekologinen

nen tieto niiden toiminnan vaikutuksista.

Mélé esitteli alustavan typologian yritysten tilinpäätöksille, jossa perinteisten raportointivaatimusten rinnalla korostuvat yritysten sisäinen oppiminen sekä käytännön viisauten yritysten arvioissa toimintansa vaikutuksia ihmisiin ja ympäristöön. Mélé painotti, että käytännön viisauten on keskeistä päätöksenteon eettisille ulottuvuuksille, joita säädöksillä ei riittävässä määrin pystytä varmistamaan.

Toinen keynote-puhujista, professori Lorenzo Sacconi Trenton yliopistosta, jatkoi saman aiheen tiimoilta pohtien yritysten raportoinnin ja tilinpäätösten uskottavuutta. Hän nosti esiin raportointiin liittyvän, yritysten sisällä käytävän keskustelun, mikä yhtäältä lisää ulkoisten selontekojen epämääräisyyttä, mutta toisaalta myös parantaa yrityksen eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia raportoitaviin asioihin.

Monipuolisia esityksiä

Tutkimuskonferenssissa pidettiin yhteensä 54 tutkimusesitystä useassa eri sessiossa kahden päivän aikana. Tutkimusesityksissä lähestyttiin yritysten eettistä käyttäytymistä monista eri lähtökohdista. Konferenssiohjelma sisälsi niin esityksiä, jotka pohtivat filosofisia lähtökohтия kuin case-tutkimuksia siitä, miten yritys vastuu ja eettisyys näkyvät käytännössä.

Itse pääsin kuuntelemaan erittäin tasokkaita ja ajatuksia herättäviä esityksiä tunnelmallisessa Saint Anthonyn kappelissa. Esitykset käsittelivät muun muassa yritysten verotuskäytäntöjä, vastuullisten investointien arviointia ja mittaamista, ruokateollisuutta ja ihmisten terveyttä, kulttuurin roolia eettisessä päätöksenteossa sekä kestäväen kehityksen näkymisestä kuluttajien arvomaailmassa ja kulutus-

tottumuksissa sekä yritysten toiminnassa. Päivien aikana kuultiin esityksiä myös yritysvastuun haasteista, julkishallinnon erityiskysymyksistä, vastuullisesta johtamisesta, yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja sosiaalisista innovaatioista, bisnesetiikan opettamiskäytännöistä sekä sidosryhmäteoriasta.

Maakohtaiset katsaukset herättivät keskustelua

Konferenssin ensimmäisen päivän Round Table -keskustelussa EBENin maakohtaiset puheenjohtajat esittelivät omien maiden keskeisiä bisnesetiikan teemoja. Sveitsin edustaja tarjosi mielenkiintoisen esimerkin siitä, miten yhteiskuntavastuuseen ja vihreään talouteen liittyvää raportointia ollaan edistämässä kansanäänestyksin ja lakialoittein.

Vaikka maaliin ei välttämättä päästäisikään, positiiviseksi oli koettu valtakunnallisella tasolla käytävä keskustelu sekä kasvava intressi näiden asioiden edistämiseksi.



Italialainen vieraanvaraisuus ja ystävällisyys huokuvat koko konferenssin ajan.

Israelissa puolestaan erinäisten skandaalien ja korruption koettiin aiheuttaneet lisääntynyttä kyynisyyttä, mutta säästöjen sekä markkinoiden vaikutusten voimistumisen nähtiin johtaneen yritysten parantuneisiin sisäisiin hallinnointi- ja raportointikäytäntöihin.

Puolan, Saksan ja Italian edustajien puheenvuoroissa käsiteltiin muun muassa kuluttajien oikeuksia ja asemaa, säännötelyn keskeistä roolia, pakolaiskriisin vaikutuksia Euroopan Unioniin ja eurooppalaisiin yrityksiin, jaetun arvon luomista

sekä uusia kestävän kehityksen tavoitteita.

Tutkimusmenetelmiin monipuolisuutta

Konferenssi päättyi professori Christopher Cowtonin puheenvuoroon bisnesetiikan metodikysymyksistä. Puheenvuoro käsitteli toissijaisen tiedon merkitystä ja hyödyllisyyttä bisnesetiikan tutkimuksessa. Professori Cowtonin mukaan toissijaisen informaation potentiaalia ei vielä tunnusteta riittävässä määrin, mihin myös sana ”toissijaisuus” on helposti ohjannut. Hän kannusti hyödyntämään jo olemassa olevaa dataa, jota on tarjolla esimerkiksi monissa eri tietopankeissa, tilastoissa, lehdistä sekä yritysten nettisivuilla, vuosikertomuksissa ja lehdistötiedotteissa.

Keskeistä toissijaisen informaation käytössä on Cowtonin mukaan ymmärtää, miten kyseinen data on kerätty ja luotu sekä varmistaa tutkimuskysymysten sopivuus kyseisen datan käyttöön. Professori Cowton päätti puheenvuoronsa konferenssin otsikon ympärille kehottaen tarkastelemaan yritysten sanomisten ja oikeiden tekojen välistä suhdetta avoimesti eri näkökulmista. Lisääntynyt läpinäkyvyyden vaatimus on tehnyt aiheesta entistä mielenkiintoisemman ja erityisesti mielenkiintoista voi olla pureutua niihin syihin ja vaikuttimiin, jotka ohjaavat sitä, mitä julkisesti kerrotaan ja toisaalta sisäisesti tehdään.

Kesän 2017 kongressi Jyväskylässä

Konferenssissa järjestettiin myös EBENin yleiskokous, jossa seuraavalla kaudelle valittiin uusiksi Executive Committeeen jäseniksi Yves Fassin Ranskasta ja Pedro Francés-Cómez Espanjasta. Johanna Kujala Suomesta jatkaa edelleen Executive Committeeen jäsenenä vielä kahden vuoden ajan. Samassa tilaisuudessa saimme nauttia konferenssin virallisen ohjel-

man lisäksi kulttuurista ja hyvästä ruoasta Sisilialle omintakeisessa nukkemuseossa, jossa meille tarjottiin annos Italian historiaa värikkään nukketeatteriesityksen muodossa.

Italialainen vieraanvaraisuus ja ystävällisyys huokuivat järjestävän tahon osalta koko konferenssin ajan, mikä asettaakin

tavoitteet korkealle seuraavan tutkimuskonferenssin järjestäjille meille täällä Suomessa. EBENin vuosikonferenssi nimittäin järjestetään ensi kesäkuussa Jyväskylässä. Nähdään siellä!

• Riikka Tapaninaho on tohtoriopiskelija Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa.

Tervetuloa Jyväskylään 14.–16.6.2017

European Business Ethics Network EBEN vuosikongressi 2017

Konferenssin teema on ”Searching for Sustainability in Future Working Life”. 14.–16.6.2017

Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä

Kestävää kehitystä käsittelevässä keskustelussa keskitytään usein ympäristöasioihin. Tässä konferenssissa haluamme laajentaa keskustelua muihin kestävä kehityksen osa-alueisiin, erityisesti sosiaaliseen kestävyteen ja vastuullisuuteen työelämän organisaatioissa ja niiden johtamisessa. Työelämässä on käynnissä huomattavia sosiaalisia, teknisiä, kulttuurisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä muutoksia. Kongressissa keskustellaan näiden muutosten aiheuttamista haasteista kestävä kehityksen ja vastuullisen työelämän kannalta.

Mahdollisia aiheita ovat esimerkiksi seuraavat seikat: työvoiman monimuotoisuus, intersektionaalisuus, tasa-arvo, 24/7-vaatimukset, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työhyvinvointi ja elämän laatu, inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen, organisatoriset muutokset, organisaatiokulttuuri ja etiikka, ihmisoikeuskysymykset, johtajuuden

ja henkilöstöjohtamisen vastuullisuus ja etiikka, hyvä hallinto, laskentatoimen inhimilliset ja sosiaaliset näkökohdat, sosiaaliset/organisatoriset innovaatiot ja yhteiskunnalliset yritykset, digitalisaation/sosiaalisen median eettiset haasteet, sidosryhmät ja niiden johtaminen, yritysetiikan opetus, ilmastonmuutos ja muut ympäristöön liittyvät haasteet.

Ennen EBENin vuosikongressia 2017 järjestetään tiistaina 13.6.2017 tutkijakouluutettaville tarkoitettu yhden päivän seminaari. Seminaarissa pyritään edistämään väitöskirjaa henkilökohtaisen ohjauksen ja valmennuksen avulla.

Ohjelmassa myös Organization-lehden toimittaja esitys tieteellisen artikkelin julkaisemisesta.

Esitelmäehdotukset on lähetettävä viimeistään 1.3.2017.

Tarkemmat tiedot kongressin kotisivuilla: <https://www.jyu.fi/jsbe/ebenac2017>

Konferenssin järjestävät yhteistyössä WeAll-tutkimushanke ”Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä: politiikat ja toimintakäytännöt, tasa-arvo ja risteävät erot Suomessa” (Suomen Akatemian tasa-arvoon ja sen edistämiseen keskittyvän strategisen neuvoston rahoittama hanke nro 292883), Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu ja European Business Ethics Network EBEN -verkoston Suomen osasto.

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

Tarkemmat ohjeet artikkelien sisällöstä ja muotoilusta osoitteesta www.eben-net.fi.

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 tyyliään 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.

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

