

YRITYSETIIKKA

eben

European Business Ethics Network
EBEN Suomi ry - EBEN Finland rf

Numero 1/2009 | Vuosikerta 1 (2009) | ISSN 1797-8866
Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf | www.eben-net.fi

Teemana

Organisaatio- ja
johtamisetiikka

■ Pääkirjoitus

Yritystoiminta myllerryksessä – miten lienee etiikan laita?

ANNA-MAIJA LÄMSÄ



Aikoinaan kotikylässäni voimalaitosyhtiö huolehti henkilöstöstä kehdosta eläkkeelle. Äitini, kuten useimmat muutkin kyläläiset, palveli työnantajaansa miltei 40 vuotta. Kävelin itse yhtiön lastentarhaan heti taidon opittuani. Tehdasyhteisö oli tuon ajan yritys vastuullisuutta, mutta palveli myös tuiki tärkeän työvoiman saantia. Monet tehdaspaikkakunnat ovat nyttemmin hiljentyneet.

Kun länsimaisen ihmisen vakaasti paikkaan ja aikaan kiinnittäneet siteet ovat globalisaation, muuttoliikkeen ja lisääntyvän teknologian myötä löystyneet, kysymykset yritysten, julkisorganisaatioiden, järjestöjen, kuluttajien ja itsen kunkin vaikutuksesta ja vastuusta muutoksiin ovat ajankohtaisia. Työolosuhteet eri puolilla maailmaa, ihmisten työhyvinvointi, hyvä johtaminen ja kuluttaminen sekä erityisesti luontoympäristön tila askarruttavat tänään enemmän kuin koskaan. Lomautukset ja irtisanomisuutiset ovat arkipäivää – miten lienee etiikan laita?

Luet Yritysetiikka-lehden ensimmäistä numeroa. Ideana on kehittää foorumi, joka puhuttelee tutkijoita ja käytännön toimijoita sekä saattaa heidät dialogiin – ei aivan helppo haaste. Tässä numerossa keskitytään organisaatio- ja johtamisetiikkaan.

Ensimmäisessä artikkelissa Johanna Kujala, allekirjoittanut ja Katriina Penttilä raportoivat tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin suomalaisten teollisuusyritysten johtajien asenteita ja niiden muutosta liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan. Tutkimuksen mukaan johtajien eettiset asenteet ovat muuttuneet kymmenen vuoden aikana monipuolisemmiksi. Kuulostaa ilahduttavalta. Nähtäväksi jää, millainen on asenteiden vaikutus todelliseen käyttäytymiseen – etenkin silloin kun jaetaan taloudellista niukkuutta.

Margit Niemelä painottaa artikkelissaan organisaation kulttuurin merkitystä yritysetiikalle. Erityisesti omistajan ja ylimmän johdon eettiset arvot ovat tärkeässä asemassa organisaation kulttuurin muodostumisessa. Heidän käsityksensä yritysetiikasta

heijastuvat läpi organisaation aina asiakaisiin saakka.

Organisaation kulttuuria koskevas-
ta teemasta jatkaa Erika Heiskanen. Hän
syventää aihetta eettisen ja strategisen
johtamisen sekä organisaation oppimisen
suuntaan tarjoten ratkaisumallia käytän-
nön kehittämiseen. Artikkelissa tuodaan
esille myös ajatus, että moraalisten ongel-
mien salaamisyritys on ratkaiseva tekijä
luottamuksen menettämisessä. Erityisesti
media paljastaa tällaiset asiat helposti, jol-
loin yrityksen maine on vaarassa.

Marjo Siltaoja valottaa tarkemmin yri-
tyksen maineen käsitettä ja sisältöä. Li-
säksi hän pohtii maineen merkitystä yri-
tys-yhteiskuntasuhteissa. Siltaoja sanoo,
että taloudellisen hyödyn rinnalla eetti-
syys painottaa myös muita maineen näkö-
kulmia kuten arvoja, velvollisuutta viestiä
totuudenmukaisesti ja laaja-alaista hyötyä
eri sidosryhmille. Mutta onko maineen
rakentamisella lopulta muuta merkitystä
yritykselle kuin taloudellisen hyödyn ta-
voittelu?

Antti Kylliäinen on haastatellut British
American Tobacco Nordicin viestinnästä
ja yhteiskuntasuhteista Suomessa vastaa-
vaa Lauri Mäkistä. Haastattelu osoittaa,
että vastakkaisista näkemyksistään huol-
limatta tupakkateollisuus ja tupakoinnin
vastustajat ovat joistain asioista myös yhtä
mieltä.

Yritysetiikka-lehden historia on alussa
ja lehden kehittäminen työn alla. Palau-
tetta ja ehdotuksia sekä tietenkin puhutte-
levia juttuja tuleviin numeroihin odote-
taan innolla. Toivon, että tämän ensim-
mäisen numeron kirjoitukset herättävät
sinussa uusia ajatuksia.

• KTT Anna-Maija Lämsä on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston
taloustieteiden tiedekunnassa. Hänen päätutkimusalueensa ovat
johtamisetiikka ja naisten johtaminen. Hän on tutkinut myös liiketalou-
dellisen alan opiskelijoiden arvoja ja vastuullisuusasenteita. Lämsä on
johtamisetiikan ja organisaatiokäyttäytymisen dosentti.

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 kirjoit-
tettuja 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 yhteiskun-
nallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

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

Toimitus

Päätoimittaja Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puhelin: 040 555 3352
Sähköposti: lamsa@econ.jyu.fi

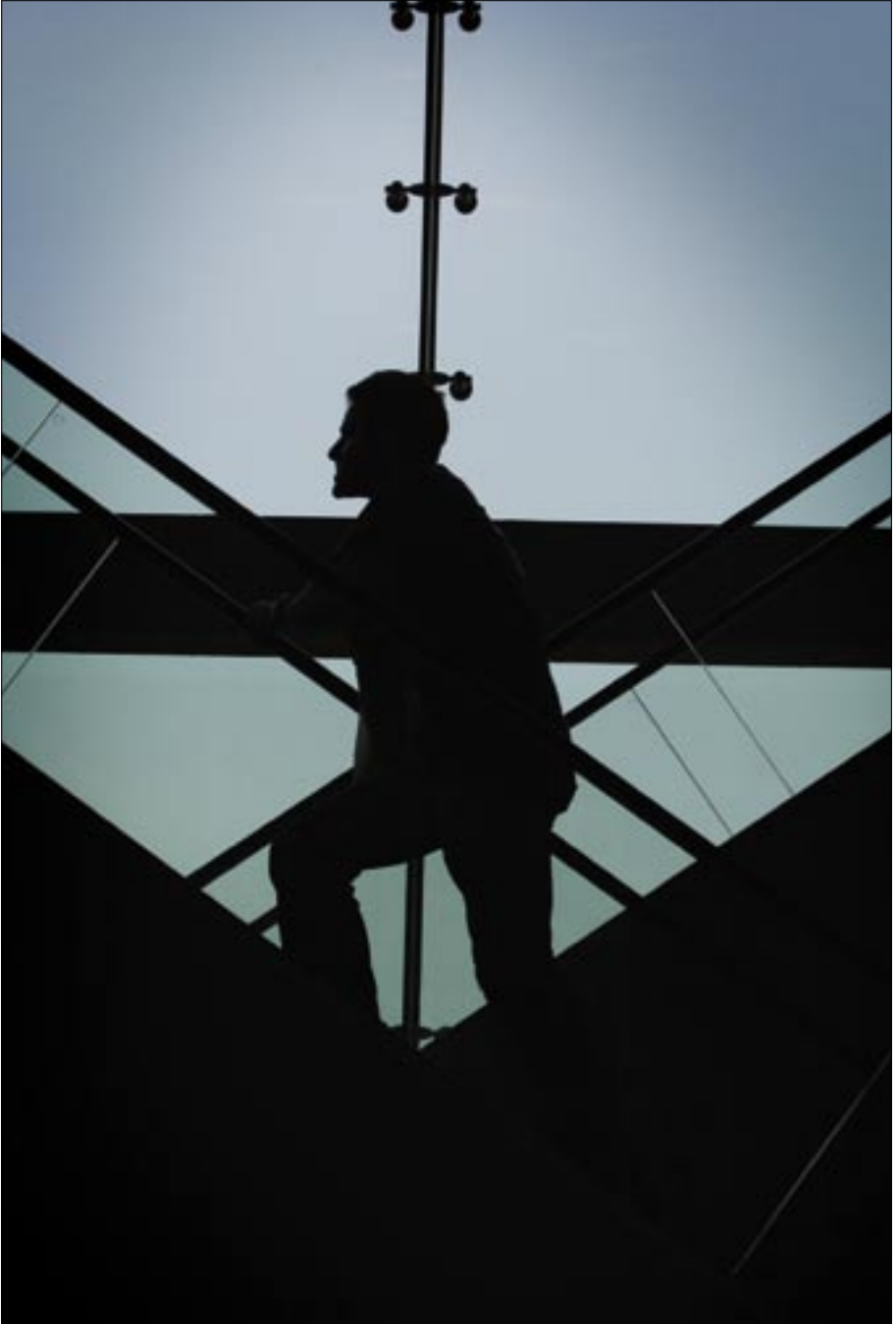
Toimittaja Cai Talvio
Långstrandintie 20, 02400 Kirkkonummi
Puhelin: 040 728 9142
Sähköposti: cai.talvio@kolumbus.fi

Toimitusneuvosto

Tomi Kallio, Turun kauppakorkeakoulu
Johanna Kujala, Tampereen yliopisto
Marjatta Pietilä, Environcom Oy
Mika Skippari, Helsingin kauppakorkeakoulu
Arja Suomi, Tapiola-ryhmä

Sisältö

Pääkirjoitus	Yritystoiminta myllerryksessä – miten lienee etiikan laita? Anna-Maija Lämsä	2
Artikkelit	Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan Johanna Kujala, Anna-Maija Lämsä & Katriina Penttilä	6
	Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan Margit Niemelä	14
	Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna Erika Heiskanen	20
	Kun kaikki julkisuus ei olekaan hyvää – maineen merkitys yritysetiikalle Marjo Siltaoja	30
Haastattelu	Sammuttaa vai antaa palaa Antti Kylliäinen	38
Uutisia	Syysseminaarissa keskusteltiin vastuullisuudesta kilpailuetuna	40
	EBEN:in kansainväliset kongressit	41
	Syysseminaari 2009 Suomessa	41
Ohjeita kirjoittajille		42



Artikkelit

Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan



JOHANNA KUJALA, ANNA-MAIJA LÄMSÄ & KATRIINA PENTTILÄ

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa kuvataan tutkimusta, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaisia eettisiä perusteluja koskevia asenteita suomalaisten yritysjohtajien moraalisen päätöksenteon taustalta on löydettävissä sekä miten johtajien asenteet muuttuivat vuodesta 1994 vuoteen 2004. 880 teollisuusyrityksen toimitusjohtajan vastaukset tutkittiin soveltaen faktorianalyysia. Tulokset vahvistavat yleistä näkemystä, että liikkeenjohtajien eettinen päätöksenteko perustuu pääosin seurausetiikkaan eli toiminnan seurauksena syntyvien hyötyjen ja haittojen arviointiin. Johtajien asenteissa tapahtui kuitenkin jonkin verran muutosta tutkittuna aikana: Seurausetiikan lisäksi moniolotteisempi, useita etiikan teorioita yhdistävä asennoituminen lisääntyi.

Avainsanat: asenne, johtaja, liiketoiminta, moraalinen ongelma, yritysetiikka

Johdanto

Viime aikoina eettisyys ja vastuullisuus ovat kasvattaneet merkitystään liiketoiminnassa ja odotukset eettisesti hyväksyttävistä toimintatapoista kohtaan ovat lisääntyneet. Johtajilta vaaditaan perinteisen taloudellisen ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi myös kykyä huomioida sosiaaliset ja eettiset näkökulmat päätöksenteossa. Artikkelissa tarkastellaan tutkimustuloksia koskien suomalaisten yritysjohtajien asenteita moraalista päätöksentekoa kohtaan liiketoimintaan liittyvissä ongelmatilanteissa. Tässä yhteydessä raportoidun tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia eettisiä perusteluita koskevia asenteita suomalaisten yritysjohtajien moraalisen päätöksenteon taustalta on löydettävissä sekä erityisesti miten johtajien asenteet muuttuivat vuodesta 1994 vuoteen 2004.

Vaikka etiikan ja moraalin käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina (Lämsä, 1998), voidaan käsitteet tutkimuksessa myös erottaa toisistaan. Tällöin etiikka käsitellään alueeksi, joka tutkii hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja muiden näihin liittyvien käsitteiden luonnetta, alkuperää ja alaa, kun moraalilla puolestaan ymmärretään yhteiskuntien, yhteisöjen ja yksilöiden ajattelu- ja toimintatapana (Saarinen, 1985). Tässä artikkelissa käsitteet tulkitaan toisistaan eroavina. Tutkimuksen kohteena olevilla moraalilla ongelmatilanteilla tarkoitetaan käytännössä kohdattavia tilanteita. Etiikka taas sisältää johtajien perustelut ongelmatilanteissa toimimiselle. Tässä yhteydessä moraaliset ongelmatilanteet olivat luonteeltaan ristiriitoja (Airaksinen, 1987), joille annettuja eettisiä perusteluita tutkitaan. Tutkimuksessa tarkastellaan eettisiä perusteluita johtajien asenteina, mikä tarkoittaa päätöksentekijän tietoihin ja tunteisiin perustuvaa taipumusta käyttäytyä perustelunsa mukaisella tavalla ongelmatilantees-

sa (Lämsä ym., 2008).

Suoritettu tutkimus perustuu johtajien eettisen päätöksenteon analysointiin kehitettyyn moniulotteiseen etiikka-asteikkoon (Reidenbach & Robin, 1988; 1990). Asteikossa mukana olevat ja tutkimuksessa sovellettavat eettiset teoriat ovat egoismi, relativismi, seurausetiikka, velvollisuusetiikka ja oikeudenmukaisuusteoria. Lyhyesti voidaan määrittellä, että egoismi tarkoittaa oman edun tavoittelua. Relativismissa taas moraalit määrittyvät suhteelliseksi: yhteiskunnasta, kulttuurista tai uskonnosta riippuvaksi. Seurausetiikka määrittää moraalin teon seurausten perusteella: tavoitellaan mahdollisimman suurta hyötyä mahdollisimman monelle. Velvollisuusetiikassa moraalit määrittyvät velvollisuudentunteesta muita ihmisiä kohtaan, muiden kunnioittamisesta ja eettisten periaatteiden noudattamisesta. Oikeudenmukaisuusetiikassa moraalit määrittyvät siitä, miten oikeudenmukaisesti, reilusti ja tasa-arvoisesti mahdollisuuksien, hyvinvoinnin ja velvoitteiden jakautuminen toteutuu. (Kujala & Kuvaja, 2002.) Vuonna 2004 asteikkoon lisättiin vielä naisetiikka, joka edellä mainittujen järkipäristä päättelyä ja arviointia korostavien teorioiden sijaan etsii moraalin perustelut siitä, miten hyvin eri osapuolten tunteet, mielipiteet ja kokemuksellinen tieto tulevat huomioituksi. Naisetiikan mukaan ottaen mahdollistaa moniulotteisemman tulkinnan johtajien päätöksenteosta. (Kujala & Pietiläinen, 2004.) Taulukossa 1 kuvataan tutkimuksessa käytetty moniulotteinen etiikka-asteikko.

Tutkimus toteutettiin pyytämällä johtajia esittämään kantansa erilaisia moraalisia ongelmatilanteita kohtaan taulukossa 1 kuvattujen väittämien avulla. Väittämiin vastattiin viisiportaisen asteikon avulla (1 = täysin samaa mieltä, 5 = täysin eri mieltä). Johtajille esitetyt moraaliset ongelmatilanteet muodostettiin alun perin suomalaisten johtajien haastatteluihin perustuen

(Kujala, 2001; Kujala & Pietiläinen, 2007). Arvioidut moraaliset ongelmatilanteet on tässä artikkelissa esitetty niitä koskevien tulosten kuvaamisen yhteydessä.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka kohdistettiin suomalaisille yli sadan työntekijän teollisuusyritysten toimitusjohtajille vuosina 1994, 1999 ja 2004 (Laurila, 1994; Kujala, 2001; Kujala & Pietiläinen, 2007). Vuoden 2004 lomakkeessa johtajille esitettiin neljä moraalista ongelmatilannetta (rahan pimittäminen kaupoissa, pitkäaikaisen työntekijän irtisanominen, pieniin alihankkijoihin kohdistuva vallankäyttö ja yhteistyöroolien hämärtyminen) ja vuosina 1994 ja 1999 kaksi tilannetta (rahan pimittäminen kaupoissa ja pitkäaikaisen työntekijän irtisanominen). Vastauksia saatiin seuraavasti: vuonna 2004 198 kappaletta, vuonna 1999 325 kappaletta ja vuonna 1994 357 kappaletta. Siten yhteensä 880 teollisuusyrityksen toi-

mitusjohtajan vastaukset tutkittiin soveltaen faktorianalyysia.

Moraalisten ongelmatilanteiden kohtaaminen

Rahan pimittäminen kaupoissa: Ongelmatilanne: Yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehdottamalla tavalla laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja siirtämään välikäsien kautta tämän summan takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Asiaa tutkittaessa yrityksen toimitusjohtaja tulee siihen tulokseen, että kiinnijäämisen riski on olematon. Tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt. Toimitusjohtaja päättää suostua järjestelyyn.

Johtajien asenteet ongelmantilannetta kohtaan olivat melko tuomitsevia. Kaiken kaikkiaan puolet asteikossa käytetyistä väitteistä olivat keskiarvoltaan yli neljän eli selvästi kielteisiä.

Taulukko 1. Moniulotteinen etiikka-asteikko

Teoreettinen tausta	Kyselyssä käytetyt väitteet
Egoismi	Teko on yrityksen edun mukainen Teko on itsekäs Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen
Relativismi	Teko on yleisesti hyväksytty Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon Hyväksyn teon henkilökohtaisesti Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen
Seurausetiikka	Teko johtaa tehokkuuteen Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn
Velvollisuusetiikka	Teolla rikotaan sanantonta sopimusta Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein
Oikeudenmukaisuusetiikka	Teko on reilu Teko on oikeudenmukainen
Naisetiikka	Teko huomioi riittävästi eri osapuolten näkemyksiä. Teko vaikuttaa haitallisesti osapuolten välisiin suhteisiin. Teko ei ota huomioon eri osapuolten tunteita.

Johtajien tapaa asennoitua ongelmaan vuosina 1999 ja 2004 kuvaa parhaiten moniulotteisuus, sillä johtajat pohtivat useita eri näkökulmia tilanteen ratkaisemiseksi. Näkökulmat sisälisivät relativismin, seurausetiikan ja velvollisuus- ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaisia perusteluja. Moniulotteisuuden lisäksi ongelmatilannetta arvioitiin myös molempina vuosina seurausetiikan kannalta. Tällöin päätöksestä syntyvien hyötyjen ja haittojen pohdinta muodostui keskeiseksi. Lisäksi vuosina 2004 ja 1994 johtajien vastauksissa ilmeni hieman egoismin piirrettä: Teko hyväksyttiin, koska se oli johtajan oman edun mukainen.

Kaikkina kolmena tutkittuna vuonna johtajat arvioivat tilannetta jossain määrin myös liiketoiminnan sopimusten, suhteiden ja reilun kannalta. Vuosina 1994 ja 1999 vastauksissa painoutuivat erityisesti sopimusten pitäminen ja reiluus. Vuonna 2004 johtajat hahmottivat tilannetta myös naisetiikan eli osapuolten välisten suhteiden laadun kannalta.

Verrattaessa vuosien 1994, 1999 ja 2004 tuloksia keskenään havaittiin, että moniulotteista asennoitumista ei ilmennyt vuoden 1994 aineistossa lainkaan, kun taas vuosien 1999 ja 2004 aineistoissa se muodosti tärkeimmän näkökulman. Seurauseettinen asennoituminen oli puolestaan pysynyt lähes samana kaikkina tutkimusajankohtina. Vuonna 2004 vastauksissa näkyi myös naisetiikan mukainen perustelu. Aiempina vuosina naisetiikka ei sisällynyt tutkimukseen, joten sen osalta ei voida tehdä vertailua eri ajankohtien välillä. Kokonaisuutena näyttää siltä, että johtajien asennoituminen moraaliseen ongelmatilanteeseen rahan pimitämisen osalta oli muuttunut tutkitun kymmenen vuoden aikana moniulotteisemmaksi.

Pitkäaikaisen työntekijän irtisanominen: Ongelmatilanne: Taloudellisen tilanteen vuok-

si toimitusjohtaja joutuu irtisanomaan yrityksessä pitkään työskennelleen vanhemman työntekijän, jolla on eläkeikään aikaa enää kolme vuotta. Muita helppoja säästökohteita ei ole, joten toimitusjohtaja päättää irtisanoa työntekijän.

Johtajien asenteet tähän tilanteeseen olivat vähemmän negatiivisia kuin rahan pimitämisestä koskevaan ongelmaan. Useimpien väitteiden keskiarvot olivat lähellä neutraalia.

Tilanteessa seurausetiikka nousi selvästi tärkeimmäksi päätöksenteon kriteeriksi kaikkina tutkimusajankohtina. Vuoden 2004 aineistossa ilmeni seurausetiikan lisäksi jossain määrin moniulotteisuuden näkökulmaa sisältäen relativistisen, velvollisuuseettisen ja seurauseettisen kannanoton. Vuoden 1999 aineistossa voitiin lisäksi tunnistaa sopimusten pitämisen ja oikeudenmukaisuutta korostavan reilun näkökulmat. Vuoden 2004 aineistossa oli reilun lisäksi havaittavissa naisetiikan mukaista asennoitumista, kun taas vuoden 1999 aineistossa näkyi jonkin verran egoismin ja relativismin painotusta.

Kokonaisuutena pitkäaikaisen työntekijän irtisanomista koskevassa ongelmatilanteessa seurauseettinen asennoituminen oli vahvinta. Vastauksissa ilmeni jossain määrin muutosta eri ajankohtina siten, että moniulotteisuuden merkitys lisääntyi tutkimusajankana.

Pieniin alihankkijoihin kohdistuva vallankäyttö:

Ongelmatilanne: Suuri kulutustavateollisuudessa toimiva yritys on kehittänyt ja testannut uuden IT-järjestelmän yhteistoinnassa tärkeimmän tavarantoimittajansa kanssa. Lyhentyneiden toimitusaikojen vuoksi järjestelmä tuottaa yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä. Järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa kuitenkin sitä, että osa yrityksen pienempien tavarantoimittajien toimituksista tulee heille kannattamattomiksi. Yrityksen toimitusjohtaja

päittää ottaa järjestelmän käyttöön kaikkien tavarantoimittajien kohdalla niiden kokoon katsomatta.

Tutkimukseen vuonna 2004 uutena mukaan otetussa pieniin alihankkijoihin kohdistuvaa vallankäyttöä käsittelevässä ongelmatilanteessa johtajien asenteet olivat yleisesti ottaen jokin hyviä.

Johtajat perustelivat ongelmanratkaisua selvemmin moniulotteisuuden kannalta sisällyttämällä seurausetiikan, egoismin, relativismia ja velvollisuusetiikan mukaista arviointia vastauksiinsa. Näistä seurausetiikka näkyi vastauksissa vahvimpana. Lisäksi reiluus ja suhteiden hoitaminen olivat johtajien vastauksissa toinen, joskin moniulotteisuutta heikompi suuntaus. Tällöin ongelmanratkaisun avaimina korostuivat naisetiiikka, egoismi ja velvollisuusetiikka.

Erona kahteen edelliseen ongelmatilanteeseen voitiin havaita, että pieniin alihankkijoihin kohdistuva vallankäyttö -tilanteessa seurausetiikka oli yhdistynyt moniulotteiseen asennoitumiseen, kun se aikaisemmin käsitellyissä tilanteissa oli oma ulottuvuutensa. Reiluus ja suhteet -näkökulma oli pääosin samansisältöinen kuin pitkäaikaisen työntekijän irtisanomistilanteessa vuonna 2004 esiinnoissut kanta.

Yhteistyöroolien hämärtyminen: Ongelmatilanne: Yhteistyösopimuksen mukaan yrityksen tehtävä on puolueettomasti arvioida loppukuluttajien tarpeita ja päättää heille tarjottavien tuotteiden valikoimasta ja esilepanosta vähittäiskaupoissa kaupoilta saatujen myyntilukujen perusteella. Yrityksen toimitusjohtaja saa selville, että muut samassa asemassa olevat tavarantoimittajat edistävät omien tuotteidensa myyntiä yhteistyösopimuksesta välittämättä, mikä seurauksena heidän myyntinsä on kasvanut. Yrityksen toimitusjohtaja päättää myös ryhtyä parantamaan oman yrityksensä tuotteiden asemaa kilpailijoiden

kustannuksella välittämättä yhteistyösopimuksen sisällöstä.

Vastaajat suhtautuivat tähän ongelmaan melko neutraalisti, sillä väitteiden keskiarvot olivat enimmäkseen lähellä neutraalia. Johtajien vastauksissa nousi vain yksi näkökulma ongelman ratkaisuun, nimittäin moniulotteisuus. Se sisälsi relativismia, seurausetiikan ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaista asennoitumista.

Yhteenveto

Tutkituista ongelmista johtajilla oli negatiivisimmat asenteet suhteessa rahan pimitämistä kaupoissa kuvaavaan tilanteeseen. Johtajat suhtautuivat hieman hyväksyvämmiin pitkäaikaisen työntekijän irtisanomisen tilanteeseen. Melko neutraalisti johtajat suhtautuivat yhteistyöroolien hämärtymistä kuvaavaa tilannetta kohtaan ja kaikkein hyväksyvimmat asenteet johtajilla oli pieniin alihankkijoihin kohdistuvaa vallankäyttöä koskevaa tilannetta kohtaan. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto kaikkien neljän moraalisen ongelmatilanteen vastauksissa esiintyneistä eettisistä näkökulmista vuosina 2004, 1999 ja 1994.

Keskustelu

Tutkimus osoitti, että kaikkina tutkittuina aikoina seurauseettinen asennoituminen oli tärkeässä asemassa johtajien päätöksenteossa toisin kuin moniulotteisen etiikka-asteikon kehittäjät ovat väittäneet (Reidenbach & Robin, 1990; Reidenbach ym., 1991). Tutkimus vahvisti siten sitä yleistä näkemystä, että liikkeenjohtajien eettinen päätöksenteko perustuu pääosin toiminnan seurauksena syntyvien hyötyjen ja haittojen, ei niinkään päätöksentekoprosessissa noudatettavien pelisääntöjen arviointiin. Voidaan ajatella, että seurauseettinen asennoituminen on liiketoiminnan johtamisessa keskeinen, jopa itsestäänselvydeksi muotoutunut tapa käsitellä moraalisia ongelmia. Seurausetiikka, joka

kustannus-hyöty -analyysin tapaan huomioi erityisesti teon seuraukset, sopiikin hyvin liike-elämään johdon yhtenä tapana jäsentää ja käsitellä moraalisia ongelmatilanteita.

Seurausetiikan itsestään selvää seuraamista voi kuitenkin kritisoida kapea-alaisena asennoitumisena moraalisiin ongelmatilanteisiin. Esimerkiksi Patricia Werhane (1999) peräänkuuluttaa tilanteiden hahmottamisen taitoa eri näkökulmista. Werhane ja myös Suomessa Heiskanen ja Salo (2007) puhuvat moraalista mielikuvituksesta yhtenä johtajan eettisen osaamisen alueena. Sen avulla johtaja voi hahmottaa moraalisesti ongelmallisen tilanteen eri osapuolten ja heidän näkökulmiensa kannalta. Heiskanen ja Salo korostavat moraalisen mielikuvituksen tärkeyttä lähinnä seurausten kannalta.

Tässä artikkelissa kuvatus tutkimuksen perusteella on myös mahdollista ajatella, että moraalisen mielikuvituksen pitäisi ulottua myös johtajien tapaan hahmottaa erilaisia eettisiä teorioita ja malleja, joiden kautta ongelmatilannetta tarkastellaan. Näin ollen johdon eettisen kompetenssin yhtenä tärkeänä alueena on paitsi

eri osapuolten näkökantojen huomiointi myös moniulotteisen eettisen asennoitumisen omaksuminen. Tällöin päätöksentekotilanteessa voi tiedostaa paremmin oman toimintansa perustelut. Esimerkiksi Lämsän (1999) tutkimus henkilöstön irtisanomisesta toi esille, että henkilöstön irtisanomisten seurausten tarkastelun lisäksi sellaiset asiat kuin lain noudattaminen, yhdenmukaiset perustelut, avoimuus, päätöksenteon nopeus, henkilökohtainen ilmoittaminen ja irtisanottavien tukipalvelut olivat tärkeitä johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kannalta.

Raportoitu tutkimus osoitti ajallisesti jonkin verran muutosta suomalaisten teollisuusyritysten johtajien asenteissa, koska seurausetiikan lisäksi johtajien vastauksissa oli nähtävissä moniulotteisempaa, useita etiikan teorioita yhdistävää ajattelua. Koska moniulotteisen etiikan käyttö lisääntyi tutkitun ajanjakson aikana johtajien vastauksissa, voidaan asennoitumisen moraalisia ongelmatilanteita kohtaan sanoa muuttuneen monipuolisemmaksi. Muutosta voi selittää ainakin osittain siten, että etiikasta keskustelu ja kirjoittelu ovat lisääntyneet Suomessa tutkittuna ajankohtana (Vehka-

Taulukko 2. Johtajien eettinen asennoituminen liiketoiminnan moraalisia ongelmatilanteita kohtaan

Ongelmatilanteet	Vuosi 2004	Vuosi 1999	Vuosi 1994
Rahan pimittäminen kaupoissa	Moniulotteinen päätöksenteko Seurausetiikka Suhteet ja oma etu	Moniulotteinen päätöksenteko Seurausetiikka Sopimukset ja reiluus	Seurausetiikka Sopimukset ja reiluus
Pitkäaikaisen työntekijän irtisanominen	Seurausetiikka Moniulotteinen päätöksenteko Reiluus ja tunteet	Seurausetiikka Sopimukset ja reiluus Egoismi-relativismi	Seurausetiikka Sopimukset ja reiluus
Pieniin alihankkijoihin kohdistuva vallankäyttö	Moniulotteinen päätöksenteko Reiluus ja suhteet		
Yhteistyöroolien hämärtyminen	Moniulotteinen päätöksenteko		

perä, 2003). Tällä on varmasti ollut merkitystä johtajien asennoitumisen muuttumiselle laaja-alaisemmaksi. Yritys- ja johtamisetiikan opiskelu niin perustutkintotasolla kuin liikkeenjohtamisen täydennyskoulutuksessa ja -valmennuksessa, kuten MBA-koulutuksessa, on yleistynyt, mikä osaltaan vaikuttaa asiaan.

Toisaalta kun tarkastellaan tutkimusajankohtia, voidaan havaita, että taloudellinen tilanne oli eri aikoina erilainen: 1994 oli lama, kun 1999 ja 2004 olivat noususuhdanteen aikaa. On myös mahdollista, että laman aikana johtajien näkökulma kapenee seurauksien, erityisesti taloudellisten seurauksien tarkasteluun muiden eettisten perustelujen kustannuksella. Tämän todentamiseksi tarvittaisiin kuitenkin uusi vertaileva tutkimus taloudellisen laman aikana. Myös johtamiskoulutuksen ja -valmennuksen merkityksiä eettisen johtamisen kannalta olisi syytä tutkia tulevaisuudessa.

Lopuksi on todettava, että sukupuolinäkökulmasta katsottuna tutkimuksen kohdejoukko muodosti yksipuolisen ryhmän, sillä vastaajista oli yli 95 % miehiä, mikä heijastaa suomalaisten keskiurten ja suurten teollisuusyritysten toimitusjohtajien sukupuolirakennetta. Hieman kärjistäen voidaankin sanoa, että tutkimus kertoo suomalaisten miesjohtajien eettisestä asennoitumisesta. Jatkotutkimuksessa olisikin tarpeellista toteuttaa kysely taustamuuttujiltaan heterogeenisemmassa aineistossa, jotta saataisiin monipuolisempi kuva myös eri sukupuolten näkökannoista ja asenteista liiketoiminnan ja johtamisen eettisiä kysymyksiä kohtaan.

Lähteet

Airaksinen, T. (1987) Moraalifilosofia.

Juva, WSOY.

Heiskanen, E. & Salo, J. (2007) Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki, Talentum.

Kujala, J. (2001) A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 34 (3–4), ss. 231–254.

Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002) Välittävä johtaminen - sidosryhmät eettisen toiminnan kirittäjinä. Helsinki, Talentum.

Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2004) Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53 (1–2), ss. 153–163.

Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2007) Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 70, ss. 141–150.

Laurila, J. (1995) Moral Issues in Business - Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations. *University of Tampere. School of Business Administration A1: 41.*

Lämsä, A-M. (1998) Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden osasto. Julkaisu No. 115/1998.

Lämsä, A-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. & Pesonen, H-L. (2008) Effect of business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), ss. 45–58.

Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. (1988) Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, ss. 871–879.

Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. (1990) Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, ss. 639–653.

Reidenbach, R. E., Robin, D. P. & Dawson, L. (1991) An Application and Extension of Multidimensional Ethics

Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups. *Journal of Academy of Marketing Science*, 19 (2), ss. 83–92.

Saarinen, E. (1985) Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin. Juva, WSOY.

Vehkaperä, M. (2003) Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 135.

Werhane, P. (1999) *Moral Imagination and Management Decision Making*. Oxford, Oxford University Press.

• KTT Johanna Kujala toimii yrityksen hallinnon professorina Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Hänen tutkimustyönsä kohdistuu strategisen johtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan alueille. Kujala on sidosryhmäjohtamisen ja liiketoiminnan etiikan dosentti.
Sähköposti: johanna.kujala@uta.fi

• KTT Anna-Maija Lämsä on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Hänen päätutkimusalueensa ovat johtamisetiikka ja naisten johtaminen. Lämsä on johtamisetiikan ja organisaatiokäytännön dosentti.
Sähköposti: lamsa@econ.jyu.fi

• Kauppat. yo Katriina Penttilä työskentelee tutkimusassistenttina Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella Suomen Akatemian ja Työsuojelurahaston rahoittamassa RESPMAN - Vastuullinen johtaminen ja yrityksen pitkän aikavälin menestys -tutkimushankkeessa.
Sähköposti: katriina.penttila@uta.fi

■ Artikkelit

Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan



MARGIT NIEMELÄ

■ Tiivistelmä

Tässä artikkelissa esitetään neljä lähestymisnäkökulmaa yritysetiikkaan. Lisäksi pohditaan organisaation kulttuurin merkitystä yritysetiikalle. Yritysetiikkaan liittyvässä keskustelussa voidaan erottaa neljä päälinjaa, joista kaksi edustaa pääosin yrity maailman ja etiikan yhteensopimattomuutta ja kaksi etiikan välttämättömyyttä liike-elämälle. Se, millaista yritysetiikkaa yrityksessä toteutetaan, perustuu viime kädessä organisaation kulttuuriin. Erityisesti omistajan ja ylimmän johdon eettiset arvot - sekä julkilausutut että latentit - ovat tärkeässä asemassa organisaation kulttuurin muodostumisessa, ja heidän käsityksensä yritysetiikasta heijastuvat läpi organisaation aina asiakkaisiin saakka. Tänä päivänä ajankohtaisen haasteen yritysetiikalle muodostaa globaalitalous. Globaalitaloudessa toimittaessa yritykset asettavat eettiset periaatteensa useimmiten sen maan käytännön mukaisesti, jossa pääkonttori sijaitsee, ja käytännössä noudattavat toiminnassaan tuotantolaitoksien sijaintimaan toimintakulttuuria. Se on monessa tapauksessa vapaamielisempi ja lainsäädäntö on puutteellisempaa kuin kotimaassa.

Avainsanat: arvot, organisaation kulttuuri, yritysetiikka

Johdanto

Keskustelu yritysten arvoista ja etiikasta on yleistynyt viime vuosina (Lämsä ym., 2005). Keskustelun voi arvioida aktivoituvan yleensä silloin, kun taloudessa alkaa mennä huonosti. Vuoden 2008 syyskuussa alkoivat huolestuneet uutiset talouden tilasta kiiriä Yhdysvalloista Eurooppaan. Sittemmin synkät talousuutiset ovat olleet uutisoinnin keskiössä, pääaiheina pankki- ja investointipankkitoiminta. Keskustelun sävy on pääosin ollut syyttävää. Erityisesti pohditaan sitä, miten ja miksi tämä pääsi tapahtumaan taas ja kenellä on vastuu tapahtumista. Suositettu tapa vetäytyä vastuusta on sanoa, että yritys päätti tai yrityksessä päätettiin, vaikka yrityksessä päätökset tekevät aina siellä toimivat ihmiset (Michaelson, 2006). Michaelson mainitsee esimerkin. Kun yrityksessä on tehty päätös irtisanoa työntekijöitä, irtisanoituille yleensä sanotaan, että se ei ole henkilökohtaista tai älä ota sitä henkilökohtaisesti, yrityksessä vain päätettiin näin. Aivan kuin yrityksellä olisi joku maaginen henki, joka tulee ja päättää, mitä milloinkin tehdään.

Kielen merkitys eettisten arvoilmaisujen tuottajana on olennaista. Organisaation kulttuuri saa ilmenemismuotonsa organisaation jäsenten kielellisissä ilmaisuisissa, vertauskuvissa sekä ammattisanastossa. Organisaation kulttuurin sisältämät arvójärjestelmät kuvaavat sitä, mitä organisaation jäsenet pitävät toivottuna. Lisäksi järjestelmät vaikuttavat strategian valintaan. (Juuti, 1997.) Aaltonen ym. (2003) jakavat organisaatiokulttuurin kahteen pääalueeseen. Ensimmäiseen sisältyy tiedostettu, rationaalinen ja ääneen lausuttu osa. Toiseen puolestaan kuuluu tiedostamaton osa, jossa vaikuttavat kulttuurin latentit piirteet. Näitä ovat ihmisten asenteet ja arvostukset. Myös toiminnassa noudatettavat käytännön arvot, uskomukset ja perusolekukset kuuluvat tähän alueeseen. Jos

ajatellaan organisaatiokulttuurin ytimen koostuvan arvoista, niin vain hyvin pieni osa niistä on näkyviä, kuten strategiaan kirjattuja, ja suurin osa on huonosti tiedostettuja tai tiedostamatonta, latenttia (Aaltonen & Junkkari, 2003).

Tässä artikkelissa esittelen neljä erilaista lähestymisnäkökulmaa yritysetiikkaan, jolla lyhyesti sanottuna tarkoitetaan oppia siitä, mitä hyvä yritys elämä on ja miten se voidaan saavuttaa (Takala, 1993). Lisäksi pohdin organisaation kulttuurin merkitystä yritysetiikalle. Se, millaista yritysetiikkaa yrityksessä toteutetaan, perustuu organisaation kulttuuriin. Erityisesti omistajan ja ylimmän johdon eettiset arvot – sekä julkilausutut että latentit – ovat tärkeässä asemassa organisaation kulttuurin muodostumisessa, ja heidän käsityksensä yritysetiikasta heijastuvat läpi organisaation aina asiakkaisiin saakka. Usein epäillään, tarjoaako eettisyys yritykselle parempaa taloudellista menestystä. Tässä artikkelissa lähtökohtani on, että ainakin pitkällä ajalla näin asianlaita on.

Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan

Tieteellisessä tarkastelussa yrityselämän ja etiikan välisistä suhteista erotetaan neljä keskeistä painotusta, Kaksi näkökulmista – yritysmaailma on eettisesti neutraalia ja yritysmaailma on amoraalista – edustaa yritystoiminnan ja etiikan yhteensopimattomuutta. Kaksi muuta näkökulmaa – eettisesti oikea muotoutuu yrityksessä työkentelevien kautta ja eettinen vastuu koskee yritystä ja siellä toimivia – puolestaan korostaa etiikan välttämättömyyttä yrityselämälle. (Velasquez, 1987; Fritzsche, 1995; Nylén, 1995; Warren 1995; Vanhala ym., 2002; Fisher, 2003.)

Jyrkin näkemyksistä lähtee ajatuksesta, että yritysmaailmassa toimitaan aina amoraalisesti, eikä siksi voida puhua lainkaan yritysetiikasta. Näin siksi, koska yrityksen päämääränä on voiton tuottaminen omis-

tajilleen, eikä siksi ole mahdollisuutta saati aikaa käydä läpi eettisiä pohdiskeluja ja arviointia (Velasquez, 1987). Esimerkiksi osakeyhtiölain 5§:ssä todetaan: Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624). Vastaväitteenä tähän näkökulmaan voidaan kuitenkin todeta, että etiikka on enemmän kuin mitä laki edellyttää, vaikka lain noudattaminen on vähimmäisvaatimus.

Toisen näkemyksen mukaan yritysmää ilma on eettisesti neutraalia eli ei-eettistä. Tällöin ajatuksena on, että yritystoiminnassa vallitsevat omat lakinsa, joita ei voi arvioida eettisin perustein. Vastaväitteenä tähän voi kuitenkin mainita, että yritys ei koskaan toimi muusta maailmasta irrallaan, joten on vaikea ja mahdotonta ajatella, että se olisi omalakisensa järjestelmä. (Velasquez 1987; Vanhala ym., 2002; Fisher 2003.)

Kolmannen näkökulman mukaan yritystä ja yritystoimintaa ei ole olemassa ilman ihmisiä, siksi yritystoiminta ja etiikka, joista jälkimmäinen etsii hyvää elämää, kuuluvat olennaisesti yhteen. On vaikea kuvitella tilannetta, jossa yritykset toimisivat kiinnittämättä mitään huomiota yleisiin yhteiskunnassa vallitseviin ja hyväksytyihin eettisiin normeihin. Tässä näkökulmassa painotetaan tätä ajatusta: Koska ihmiset ovat yrityksissä toimijoina, koskee eettinen ja moraalinen vastuu yrityksessä toimivien lisäksi myös yritystä. (Velasquez 1987; Fritzsche 1995; Nylén 1995; Warren 1995; Vanhala ym., 2002.)

Neljännän näkemyksen mukaan eettisesti oikea ja väärä kytkeytyvät ja muotoutuvat yrityksessä työskentelevien ihmisten kautta. (Velasquez, 1987; Kujala, 2003). Ihminen ei voi väistää vastuuta tekemisistään päätöksistä vedoten toimintaan yrityksen työntekijän tai johtajan roolissa.

Etiikasta puhuttaessa on tärkeää huoma-

ta, että kaikki (yrityksen) arvot eivät kuulu eettisiin arvoihin. Yritykselle voi olla tärkeä arvo, että se sijaitsee oikeassa paikassa liiketoimintansa näkökulmasta, mitä ei voida pitää eettisenä arvona. Eettiset arvot kohdistuvat ihmisiin tai ihmisten ominaisuuksiin (Pekkola & Pekkola, 2005.) Etenkin globalisaatio nostaa pinnalle yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulman ja ihmisten toiminnan globaalissa taloudessa.

Organisaation kulttuurin ilmentymiä

Yksi suosituimpia tapoja väistää vastuuta lienee sanoa, että kaikki muutkin tekevät samalla tavalla. Vastuullinen ja eettinen imago on Aaslandin (2004) mukaan yrityksen menestymisen kannalta välttämätöntä jo pelkästään siksi, että arvoilla on merkitys asiakkaisiin. Esimerkiksi omistaja-yrittäjän henkilökohtaisen arvo maailman on havaittu levittäytyvän organisaatioon (Lähdesmäki, 2005), jopa niin, että omistajan epärehelliset arvot vaikuttavan työntekijöiden ja asiakkaiden arvoihin (Higgins & Currie, 2004).

Deshpanden (1996a; 1996b) on havainnut organisaation eettisen ilmapiirin heijastuvan työntekijöiden eettisyyteen. Käytännössä epäeettinen käytös siirtyy yksilöltä toiselle ja vähitellen läpi koko sosiaalisen verkoston. Mikäli käytös hyväksytään organisaatioissa, siitä muotoutuu helposti itsestään selvä ja kyseenalaistamaton tapo toimia – osa organisaation kulttuuria. Vain henkisesti hyvin vahvat ihmiset kykenevät toimimaan ristiriitatilanteissa oman, oikeaksi kokemansa, näkemyksensä mukaan vastoin yleisesti hyväksytyä kulttuuria. Urakehitys ja työpaikan säilyttäminen ovat yleensä asioita, jotka saavat ihmiset vaikeutamaan ja toimimaan johdon määrittelemällä tavalla (Kulik ym., 2008).

Kallio (2004) arvioi, että organisaation suorituskyky on riippuvainen siitä, missä määrin työntekijöiden arvot ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa ja tuke-

vat organisaation strategiaa. Kujala (2003) toteaa, että liiketoiminnan onnistumisen kannalta olennaista on sitoutuneiden, innokkaiden ja työhönsä pitkällä aikavälillä panostavien työntekijöiden palkkaaminen. Yhtenä onnistumisen edellytyksenä on, että yritysjohto huomioi myös työntekijöiden perhe-elämän vaatimukset.

Trevinin (1986) mukaan yrityksessä toimivien eettinen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät on jaettavissa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen kuuluvat yksilölliset tekijät kuten persoonallisuus, sen voimakkuus ja itsemääräämisen aste. Toisessa ovat tilannetekijät, joihin kuuluvat organisaation kulttuuri ja rakenne, toisten ihmisten, erityisesti vaikutusvaltaisten henkilöiden vaikutus, auktoriteetti-usko, vastuunkanto ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin sekä suoritukseen liittyvät paineet.

Lopuksi

Yritysetiikasta keskusteleminen on oikeastaan aina ajankohtaista, sillä tehdyillä päätöksillä on väistämättä seuraamuksia, jotka koskettavat monia muita kuin päätöksen kohdetta. Lienee niin, että yritysetiikka on jossain määrin aina välineellistä ja seurausetiikkaa korostavaa. Pursiainen (2006) mukaan yrittäjät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäiset ovat sitoutuneet arvoihin omista sisäisistä syistään. Heitä voidaan pitää eettisinä yrittäjinä. Toiset ovat puolestaan sitoutuneet arvoihin liiketaloudellisista syistä: arvot auttavat paremman tuloksen tavoittelussa. Yritysetiikan pitäisi mielestäni kuitenkin myös sisältää muita näkökulmia kuten velvollisuuksien, oikeudenmukaisuuden ja hyveiden korostamista.

Käytännössä yritysetiikan keskustelut liittyvät aina arvoihin tai niiden puutteeseen (Niemelä, 2006). Siksi arvokeskustelua on mielekäästä ja tärkeää ylläpitää ja jatkaa yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Tänä päivänä erittäin ajankohtaisen haas-

teen yritysetiikalle muodostaa globaalitalous. Globaalitaloudessa toimittaessa yritykset asettavat eettiset periaatteensa useimmiten sen maan käytännön mukaisesti, jossa pääkonttori sijaitsee, ja käytännössä noudattavat toiminnassaan tuotantolaitoksien sijaintimaan toimintakulttuuria. (Detomasi 2008.) Se on monessa tapauksessa vapaamielisempi ja lainsäädäntö on puutteellisempaa, erityisesti työ- ja ympäristölainsäädännön osalta. Tällaisissa tapauksissa strategiassa julkilausutusta vastuullisuudesta ja etiikasta voi sanoa muotoutuneen vain yksi kilpailu- ja imageonrakennuskeino muiden joukossa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003) Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo, WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003) Yrityksen arvot ja etiikka. Juva, WSOY.
- Aasland, D.G. (2004) On the ethics behind “business ethics”. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), ss. 3–8.
- Deshpanden, S.P. (1996a) Ethical climate and the link between success and ethical behaviour: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15 (3), ss. 315–320.
- Deshpanden, S.P. (1996b) An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15 (6), ss. 655–660.
- Detomasi, D. A. (2008) The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82 (4), ss. 807–819.
- Fisher, J. (2003) Surface and deep approaches to business ethics. *Leadership & Organization* 24 (2), ss. 152–163.
- Fritzsche, D.J. (1995) Personal values: potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 14 (11), ss. 909–922.
- Higgins, J.M. & Currie, D.M. (2004) It’s

- time to rebalance the Scorecard. *Business and Society Review*, 109 (3), ss. 297–309.
- Juuti, P. (1997) Yrityskulttuurin murros. 3. painos Aavaranta-sarja nro 31. Oitmäki, Aavaranta.
- Kallio, J. (2004) Yritys määrillä organisaatiokulttuuri ja arvot. Jyväskylän Jyväskylän yliopisto. Luentomoniste 1.2.2004.
- Kujala, J. (2003) Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. *Electronic Journal of Business and Organization Studies EJBO*, 8 (1). http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html (26.11.2008).
- Kulik, B.W., O'Fallon, M.J. & Salimath, M.S. (2008) Do Competitive environments lead to rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, 83 (4), ss.703–723.
- Lähdesmäki, M. (2005) Pienyritykset yritysetiikan tutkimuskohteena. Teoksessa Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) (2005) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta Julkaisuja N:o 145/2005. ss. 62–71.
- Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) (2005) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta Julkaisuja N:o 145/2005.
- Michaelson, C. (2006) Compliance and the illusion of ethical progress. *Journal of Business Ethics*, 66 (2-3), ss. 241–251.
- Niemelä, M. (2006) Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylä Studies in Business and Economics 48. Väitöskirja.
- Nylén, U. (1995) Humanitarian versus organizational morality – a survey of attitudes concerning business ethics among managing directors. *Journal of Business Ethics*, 14 (12), ss. 977–986.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. <http://www.edilex.fi/saadokset/lainsaadanto/20060624> (EdiLex 26.11.2008).
- Pekkola, J. & Pekkola, K. (2005) Liiketoiminnan etiikka. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2005, 39–45. http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2005/04/Pekkola.pdf (26.11.2008).
- Pursiainen, T. (2006) Eksploratiivinen yritysetiikka. *Kansantalouden aikakauskirja*, 102 (2), ss. 234–242.
- Takala, T. (1993) Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 89/1993. Jyväskylä.
- Trevino, L.K. (1986) Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, ss. 601–617.
- Vanhala, J., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002) Liiketoiminta ja johtaminen, 3. uudistettu painos. Helsinki, Ky-palvelu.
- Warren, R.C. (1995) Practical reason in practice: Reflections on a business ethics course. *Education and Training*, 37 (6), ss. 14–22.
- Velaquez, M.G. (1987) Business ethics concepts and Cases. 4. painos 1998. London, Prentice-Hall International (UK) Limited.

• KTT Margit Niemelä toimii tutkijatohtorina Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Hän on väitellyt vuonna 2006 otsikolla Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Sähköposti: margit.niemela@econ.jyu.fi



■ *Artikkelit*

Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna



ERIKA HEISKANEN

■ *Tiivistelmä*

Strategisen kilpailuedun rakentaminen edellyttää järjestelmällistä työtä. Kilpailuetua haetaan usein tuotteista ja palveluista, mutta silloin lähdetään liikkeelle väärästä päästä prosessia. Johtaminen sekä organisaatiokulttuuri tulevat ensin. Ne ratkaisevat toiminnan suunnan ja tehokkuuden, sen, miten tehokkaasti ja innovoivasti organisaatio toimii. Onnistumisen estää usein se, että etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyvää osaamista ei ole johdossa riittävästi. Myös organisaatiokulttuuri on syytä ottaa huomioon, koska se on sääntöjä voimakkaampi toimintaa ohjaava tekijä. Eettiset edelläkävijät uudistavat toimintaansa jatkuvasti ja hakevat uusia ratkaisuja kestävään kehitykseen fokuoivan oppimisprosessin avulla.

Avainsanat: eettinen johtaminen, hyve, kilpailuetu, oppiva organisaatio, organisaatiokulttuuri, strategia

Johdanto

Hyvinvoiva, tehokas, innovoiva ja uudistushaluinen henkilöstö – joka pomon unelma? Sisäinen tehokkuus, hyvä maine asiakkaiden keskuudessa, laadukkaat tuotteet, ei suorilla kilpailijoita – aineksia johtajan levelisiin yöniin tiukkenevassa taloustilanteessa? Miltä kuulostaa edellisen rinnalla finanssitalojen tilanne, jossa eletään konkurssin partaalla, väkeä irtanotaan, koko alan maine on kyseenalainen, toimijat eivät luota toisiinsa ja liikevoitoista ei voida edes puhua? Rinnastus on tarkoituksellisesti provokatiivinen. Asettamalla ääripäät vastakkain on helpompi hahmottaa asioiden luonnetta ja sitä, kumpi vaihtoehto on itselle houkuttelevampi.

Tiukkenevassa taloudellisessa tilanteessa punnitaan johtajien todelliset kyvyt ja kantti. Jotkut johtajat tyytyvät perinteisiin ratkaisuihin ja alkavat säästää, karsia ja vähentää. Samalla rapautetaan organisaation brändiä, heikennetään henkilöstön sitoutumista ja fokusoidaan henkilöstön huomio työpaikan menettämisen uhkaan. Uutta ei keksitä, eikä kehitetä. Ratkaisuja on helppo perustella taloudellisella tilanteella: Nyt on kovat ajat, eikä muuta voi.

Näkemykselliset johtajat ottavat taloustilanteen vakavasti, mutta näkevät uhkien lisäksi tilanteen tuomat mahdollisuudet. Organisaatio voi tehdä sellaisen ratkaisun, että pidetään henkilöstöstä kiinni ja osoitetaan sitoutumista. Laitetaan persoona peliin ja mietitään yhdessä, miten selvitään haasteiden yli. Kehitetään keskittyen olennaiseen ja samalla käytetään mielikuvitusta ja ideoidaan hulluja, koska silloin voi syntyä kilpailuetua moneksi vuodeksi. Yksi esimerkki hullusta ideasta on fleecakangas, joka syntyi Malden Mills -nimisen tekstiiliyrityksen ahdingon keskellä henkilöstön aloitteesta.

Tämän artikkelin tavoite on kuvata prosessia, jonka kautta eettisestä johtamis-

ta on mahdollista rakentaa strateginen kilpailuetu. Jäsenmän kysymykset tässä yhteydessä kahteen lohkoon: 1) johtamista ja 2) henkilöstön toimintatapoja sekä organisaatiokulttuuria koskeviin.

Kilpailuetu on rakennettava sisältä ulos

Kilpailuedun kehittämisen lähtökohdaksi on syytä tehdä realistinen ja puolueeton nykytilan analyysi. On syytä erottaa toisistaan havaittu, tutkittu ja oletettu tieto. Tieto yksin ei kuitenkaan yksinään rakenna kilpailuetua, vaan vaaditaan myös järjestelmällistä ja tinkimätöntä työtä. Etenemistä on syytä myös mitata ja arvioida matkan varrella.

Kilpailuetua haetaan usein tuotteista ja palveluista. Mitä tuottaisimme ja myisimme? Mikä menisi kaupaksi kuin kuumille kiville? Hitti voi jäädä syntymättä ja seuraavaksi kokeillaan toiveikkaana jotain muuta ominaisuuksien kimppeä. Tällöin lähdetään liikkeelle väärästä päästä prosessia. Johtaminen sekä sisäinen toimintatapa ja organisaatiokulttuuri tulevat käsitykseni mukaan nimittäin ensin. Ne ratkaisevat toiminnan suunnan ja tehokkuuden, sen, paljonko tuhlataan ideoita, osaamista, materiaaleja ja muita resursseja organisaation sisäisissä kiemuroissa tai vaihtoehtoisesti, miten tehokkaasti ja innovoivasti organisaatio toimii. Johtamisen tapa ja organisaatiokulttuuri kertovat siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan, miten toimitaan ja mihin uskotaan (Schein, 1985). Jotta kehittämistyö tuottaisi tulosta, sen on myös edustettava niitä arvoja, joita asiakas pitää tärkeänä.

Jos johto ja henkilöstö eivät ole näistä elementeistä tietoisia, niitä on mahdotonta johtaa ja ohjata. Samalla törmäämme turhauttavaan tosiseikkaan: Todellisia arvoja ei voi teeskennellä. Ne näkyvät kaikesta toiminnasta (Schwartz & Bilsky, 1990). Silloin, kun tuotteessa tai pal-

velussa kaikki on kohdallaan ja se kilpaillee vastaavien rinnakkaisten tuotteiden ja palvelujen kanssa, jokin asia ratkaisee asiakkaan mielessä valinnan suuntaan tai toiseen. Asiakas ei välttämättä aina tiedosta, miksi tämä on tai ei ole juuri hänen juttunsa. Tuo ”joku tästä puuttuu” tai ”tämä on se juttu” -tunne syntyy asiakkaan ja organisaation arvojen yhdenmukaisuudesta tai eroavaisuudesta.

Arvot näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa, joten niiden tiedostaminen on kilpailuedun kehittämisen lähtökohta. Ylimmän johdon arvot hallitusta myöten ratkaisevat paljon (Kaptein, 2008): Jokaisen on tehtävä osansa, mutta johdon tahdosta, tiedostamisesta ja kehittämisprosessista lähdetään liikkeelle. Jos johto on omasta mielestään riittävän hyvä ja ajattelee vain muiden tarvitsevan kehittymistä, ei kannata haaskata muidenkaan aikaa. Jos johto ajattelee olevansa erinomainen, edellytykset ovat vieläkin heikommat. Jos tahto toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen on muualla organisaatiossa vahva, on mahdollista käynnistää oppimisen ja vastuullisuuden nousukierre muualtakin organisaatiosta. Se vaatii kuitenkin sinnikkyyttä, uskallusta, tilannetajua sekä laajaa rintamaa onnistuakseen.

Eettinen johtaminen ratkaisee

Eettinen eli hyvä johtaja on sekä tehokas että oikeudenmukainen (Heiskanen & Salo, 2007; Kivimäki et al., 2008). Saman aikaisena tavoitteena on sekä henkilöstön hyvinvointi että korkea tuottavuus. Johto voi suhtautua eettisiin haasteisiin kahdella tavalla: Reagoi eettisiin ongelmiin, kun ne syntyvät tai toimii ennakoivasti, jotta ongelmia ei syntyisi. Reagoiva toimintatapa voi koitua kalliiksi. Silloin, kun ongelmia syntyy, on niihin reagoitava, eikä vaihtoehtoja siinä vaiheessa ole. Reagointi tilanteessa edellyttää aikaa ja rahaa juuri silloin, eikä budjetoidusti ja suunnitellusti. Lisäksi

ratkaisu on löydettävä nopeasti, eikä välttämättä ole aikaa harkita useita näkökulmia ja erilaisiin ratkaisuihin liittyviä seurauksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Joskus jopa tartutaan ensimmäiseen keksittyyn ratkaisumalliin pohtimatta vaihtoehtoja sen kummemmin ja uskotellaan sekä itselle että muille, että se on ainoa vaihtoehto.

Ennakoiva toiminta on taloudellisempi, koska silloin tulipaloja syttyy harvemmin. Mahdollisiin riskeihin valmistautuminen etukäteen mahdollistaa laadukkaamman päätöksenteon ja suunnitelmallisemman resurssien käytön. Lähes poikkeuksetta tämä tarkoittaa myös taloudellisempaa ja tuottavampaa ongelmanratkaisua, koska ratkaisua sekä sen seurauksia voidaan tarkastella eri näkökulmista, jolloin yllätyksiä ja isoja korjausliikkeitä tarvitaan harvemmin.

Messick ja Bazerman (1996) nostavat esille johtajien yhtenä tyypillisenä ajatusvirheenä uskon omaan ylivertauuteen. Ylivertauuden ajatukset voivat näyttäytyä esimerkiksi omien positiivisten luonteenpiirteiden yliarviointina ja vastaavasti vähemmän toivottujen piirteiden aliarviointina. Tyypillistä on myös luulla, että asiat ovat omassa hallinnassa, mikä voi johtaa omavaltaiseen toimintaotteeseen. Ylivertauuden illuusion lisäksi Messick ja Bazerman listaavat niiden riskien ylenkatsomisen, joiden toteutumisen todennäköisyys on pieni: Asiaan liittyvien sidosryhmien määrän aliarvioinnin sekä epäuskon siihen, että asia vuotaa julkisuuteen. Näiden kognitiivisten virheiden myötä tulevat ymmärrettäviksi ne ajatuskulut, joiden mukaan riskit eivät koske meitä tai toimimme riittävän eettisesti.

Ajankohtaisia uutisia seuratessa kuulemme jatkuvasti erilaisista väärinkäytöksistä. Miten usein tekijät ovat luulleet, että asia ei vuoda julkisuuteen? Kun tieto vuotaa, ja se vuotaa aina lopulta, saa huonon tuotteen tai palvelun lisäksi pyytää anteeksi

sitä, että asiaa on yritetty salata. Tieto kulkee kahvipöydissä, blogeissa, verkkouutisissa ja tekstiviesteinä hallitsemattomasti. Salaamisyritys on ratkaiseva tekijä luottamuksen menettämisessä. Kun tekee virheen, kertoo siitä heti ja pyytää anteeksi, muut yleensä ymmärtävät ja tilanteen ratkaisu on kohtuullinen ja soviteltavissa. Jos taas on yrittänyt salata asiaa ja pahimmillaan yrittää salata sitä, että on yrittänyt salata, luottamuksen rakentaminen voi viedä vuosia. On myös mahdollista, että luottamus menetetään pysyvästi.

Edellä mainituissa tilanteissa on usein kyse siitä, että etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyvää osaamista ei ole johdossa, eikä muuallakaan organisaatiossa riittävästi. Eettisyyttä ei nähdä osaamiskysymyksenä vaan ominaisuutena, jonka suorastaan saamme äidinmaidosta. Eettinen johtaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä, moraalista mielikuvitusta nähdä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja niiden seurauksia, omien arvojen tunnistamista ja niiden mukaista toimintaa, integriteettiä eli lahjomattomuutta ja selkärankaa sekä johdonmukaista ja aktiivista toimintaa (Heiskanen & Salo, 2007). Eettinen johtaja myös syventää jatkuvasti omaa itsetuntemustaan.

Organisaatio tarvitsee kykyä hahmottaa sellaista toimintatapaa, joka olisi vielä eettisempi kuin vallalla oleva ajattelu- ja toimintatapa. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus ennakkoida kehityskulkua ja valmistautua tulevaisuuteen. Yhtenä esimerkkinä tästä voisi olla vaikkapa Toyota, joka on kehityksen kärjessä ympäristöasioissa. Moni autovalmistaja, esim. Ford, GM ja Chrysler ovat taloudellisesti ahtaalla ja tekevät 30 miljardia euroa tappiota vuositasona. Samanaikaisesti maailmantalouden myllerryksessä Toyotan tulos näyttäisi puolittuvan 4,4 miljardiin euroon.

Usein kuulee väitettävän, että tiukkoina aikoina liike-elämän etiikka rapautuu

ja hyvät periaatteet ja käytännöt jäävät siivuun. Väitän, että tiukassa taloustilanteessa etiikan rapautumiseen ei ole varaa. Mitä pidempi aikajakso otetaan tarkasteluun, sitä vähemmän kannattaa uhrata osaavia ihmisiä, työnantajamainetta, sisäisen toiminnan tehokkuutta ja johtamisen selkärankaa. Talouden ollessa tiukoilla, ei ole varaa siihen, että oma henkilöstö ei ole sitoutunut, osaava ja kekseliäs. Siihenkään ei ole varaa, että asiakkaat tai jälleenmyyjät menettävät luottamuksensa. Maineen menetyks voi tappaa yrityksen.

Eettinen johtaminen on sitoutumista oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen, toisin kuin tottelevaisuus tai lakien ja ohjeiden minimivaatimusten noudattaminen. Eettinen toimintatapa kunnioittaa asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien luottamusta hakemalla kaikessa hyvää ja kestäväää tapaa toimia riippumatta siitä, onko asiasta vielä ehditty laatia lakia, asetusta tai direktiiviä.

Organisaatiokulttuuria ei pidä unohtaa

Kulttuurin merkitys toiminnan eettisyydelle on merkittävä (Paine, 1994; Hofstede ym., 1990). Organisaatiokulttuuri on tietty joukko arvoja ja normeja, jotka organisaation jäsenet jakavat. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet toimivat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ulkoisiin sidosryhmiin (Hall ym., 2001). Se vaikuttaa organisaation jäsenen toimintatapaan ja on sääntöjä voimakkaampi toimintaa ohjaava tekijä (Schein, 1985). Sen vuoksi on tärkeää olla tietoinen organisaatiokulttuurin eettisyyden tilasta ja sen ohjaavasta vaikutuksesta. Organisaatiokulttuurin eettisyydellä tarkoitetaan niitä tekijöitä ja toimintatapoja, jotka edistävät (tai haittaavat) organisaation toimimista eettisesti kestäväällä tavalla (Kaptein, 2008; Treviño & Weaver, 2003).

Kaptein ja Avelino (2005) kysyivät tut-

kimuksessaan, miten yleistä sääntöjen ja lakien rikkominen yrityksissä on. Enemmistö vastaajista, 76 %, kertoi tietävänsä kollegan tai johtajan rikkoneen yrityksen sääntöä tai lakia viimeisen kahdentoista kuukauden aikana. Luku on häkellyttävän suuri. Valmennustilanteissa tehtyjen pika-gallupien mukaan suomalaisten yritysjohtajien käsitys tilanteesta on yhtenevä kansainvälisen tutkimuksen kanssa.

Hyvän lähtökohtana eettisen kulttuurin kehittämiseksi toimivat julkilausuttuihin arvoihin pohjautuvat kirjalliset pelisäännöt tai eettinen ohje. Organisaatiossa on keskusteltava ja yhdessä sovittava siitä, mikä on käypää toimintaa ja mikä ei. Tehokkaimmin pelisäännöt ohjaavat silloin, kun ne on yhdessä laadittu. Laatimisprosessin aikana henkilöstö kuulee toinen toisiltaan, miksi joku tapa toimia harmittaa tai jopa hankaloittaa jonkun työtä. Samalla ohje tulee tutuksi jo laatimisvaiheessa ja sen henki alkaa elää. Ohjeisiin ei voi kirjata kaikkea, eikä se ole tarkoituksenmukaista. Sen vuoksi on tärkeää, että jokainen ymmärtää sen hengen, jossa ohje on laadittu.

Jos johto tiedottaa sähköpostilla tai intressissä, miten meillä toimitaan tästä lähtien, voi olla, että viestistä ei jää muuta mieleen kuin epäily johdon ylenkatsovasta asenteesta ja tunne, että työpaikalla sanellaan. Tämä siitä huolimatta, että johdon tarkoitus olisi hyvä.

Kaptein (2008) on kehittänyt mallin organisaation hyveistä, joiden varassa organisaatiokulttuurin eettisyyttä voi mitata ja kehittää. CEV-malli (Corporate Ethical Virtues, yrityksen eettiset hyveet) pohjautuu enimmäkseen Solomonin hyvepohjaiseen malliin liike-elämän etiikasta (1999, 2000, 2004). Teorian mukaan organisaatioiden tulisi omata joitakin hyveitä toimiakseen moraalisesti laadukkaasti. CEV-mallissa hyveitä on kahdeksan, joista kolme ensimmäistä viittaavat erityises-

ti organisaation kykyyn säädellä itseään, seuraavat kaksi viittaavat organisaation kykyyn tukea oman toimintansa eettistä tasoa ja viimeiset kolme hyvettä viittaavat kykyyn korjata ja tarkentaa toimintaa itseohjautuvasti (kuva 1).

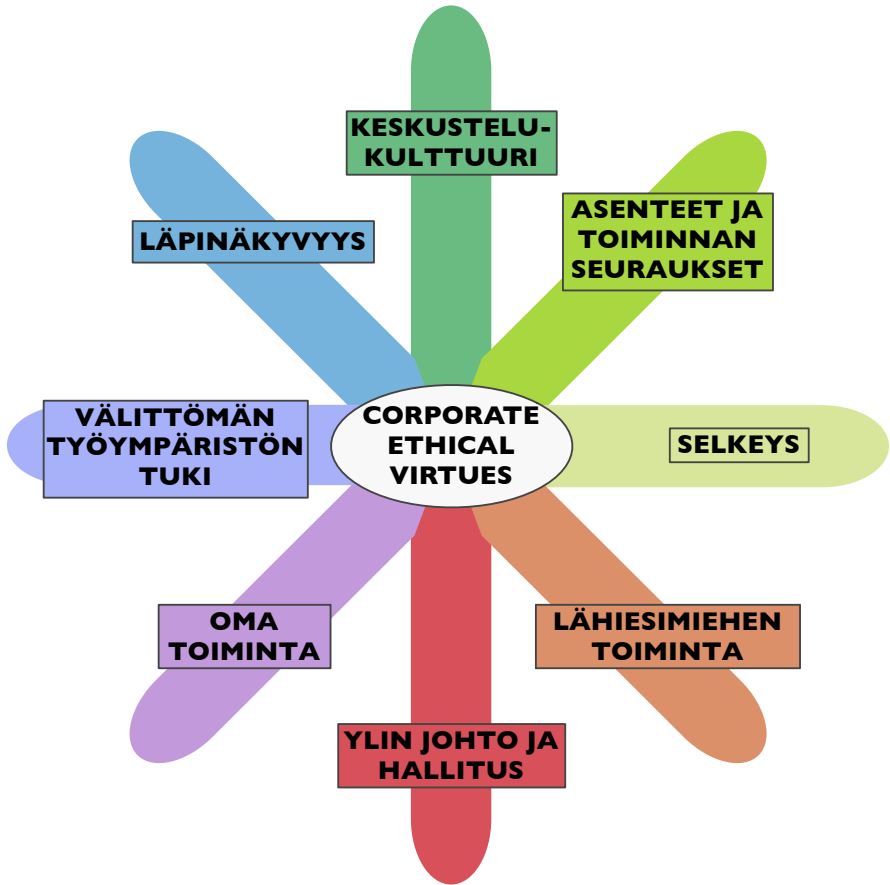
Ensimmäinen hyveistä viittaa siihen, miten selkeitä organisaation säännöt ja niihin liittyvät odotukset työntekijää kohtaan ovat. Odotusten pitäisi olla konkreettisia ja ymmärrettäviä. Koska monet liike-elämän eettiset valintatilanteet poikkeavat muista arkisista valintatilanteista (Crane & Matten, 2007; Donaldson & Dunfee, 1999; ja Velasquez, 2002), yleinen eettinen intuitio ei välttämättä työympäristössä riitä.

Lähiesimiehen toiminta on erityisen merkityksellistä (Ciulla, 1998; Schein, 1985; Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Esimiesten virallisten ohjeiden mukainen toiminta vahvistaa ohjeiden merkitystä henkilöstölle (Kaptein, 1998). Lähiesimiesten toiminta suhteessa ohjeisiin on toinen hyve.

Johtamisen merkitys kulttuurin eettisyydelle on suuri, sillä kolmaskin hyve liittyy johtamiseen. Se on hallituksen ja ylimmän johdon esimerkki. Miten he toimivat käytännössä? Noudattavatko he yhteisiä pelisääntöjä, ja korostavatko he niiden merkitystä myös juhlapuheiden ulkopuolella?

Neljäs hyve on käytännön mahdollisuudet toteuttaa organisaation eettisiä sääntöjä ja ohjeita omassa toiminnassa. Kapteinin (1998) mukaan epäeettinen toiminta lisääntyi, kun henkilöstöllä ei ollut riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, kelvollisia työvälineitä, riittävästi tietoa ja valtaa toteuttaa omia työtehtäviään.

Viidentenä hyveenä on välittömän ympäristön tuki. Boye ja Jones (1997), sekä Kaptein (1998) ovat huomanneet, että huonosti motivoitunut ja tyytymätön henkilöstö toimii todennäköisesti epäeettisesti. Jos henkilöstö kokee, että heitä ei ote-



Kuva 1. Kulttuurin eettisyyden ulottuvuudet Corporate Ethical Virtues -mallissa (Kaptein, 2007).

ta vakavasti tai heitä ei kohdella reilusti, he saattavat tahallaan vahingoittaa organisaatiota.

Läpinäkyvyys on kuudes hyve. Henkilöstöä voidaan pitää vastuussa teoistaan vain jos heillä oli tai olisi pitänyt olla tieto tekojensa seurauksista (Bovens, 1998).

Keskustelukulttuurin taso, mahdollisuus nostaa eettisiä kysymyksiä keskusteltavaksi organisaation sisällä, on seitsemäs

hyve. Suljetussa, ei-keskusteleavassa kulttuurissa kriittisyyteen ei kannusteta, eikä sitä hyväksytä. Mahdollisuutta oppia toisten virheistä ja läheltä piti -tilanteista ei ole, jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta keskustella kokemuksistaan ja analysoida niitä. Keskustelun välttäminen vahvistaa epämoraalista kulttuuria (Bird & Waters, 1989).

Asenteet ja toiminnan seuraukset muo-

dostavat CEV-mallin viimeisen, kahdeksannen hyveen. Epäeettisestä toiminnasta pitää seurata kurinpidollisia toimia. Toimenpiteet vahvistavat ohjeiden ja sääntöjen merkitystä ja siten ennaltaehkäisevät epäeettistä toimintaa (Falkenberg & Herrenas, 1995).

Johtamisen kehittäminen ja organisaatiokulttuurin ohjaaminen ovat jatkuvia prosesseja, eikä työ niiden parissa lopu koskaan. Sekä ajattelun taso että organisaation pelisäännöt jäävät ajastaan jälkeen, jos ne jätetään huomiotta. Jatkuva liike ja halu oppia sekä kehittää luovat edellytyksen prosessien, palvelujen sekä tuotteiden kehittämiselle.

Jatkuva oppiva strateginen prosessi

Strategisena kilpailuetuna eettisyys on kattava ja jäntevä toiminta- ja ajattelutapa, joukko käytäntöjä, pelisääntöjä ja ohjelmia, jotka on täysin integroitu ja kulkevat läpi operatiivisen liiketoiminnan ja päätöksentekoprosessit. Johdonmukainen kokonaisuus helpottaa arkista päätöksentekoa ja toiminnanohjausta sekä toimii samalla riskienhallinnan välineenä.

Key ja Popkin (1998) ovat todenneet, että paras tapa rakentaa tehokkaita pitkän ja lyhyen tähtäimen strategioita on ottaa eettiset kriteerit osaksi strategista päätöksentekoa. Tehokkaimmillaan eettisten kriteerien hyödyntäminen organisaation tuottavuuden ja tehokkaan strategian käytäntöön viemisen näkökulmista on tiiviinä osana strategiaprozessia, ennen taloudellisten näkökulmien huomioon ottamista. Talouteen fokuosoiminen tuottaa siis huomattavasti enemmän kuin keskittyminen siihen, minkä laatuisten keinovalikoimien kautta tuottoa rakennetaan.

Natgrass ja Altomare (1999) ovat todenneet tutkimuksensa osoittavan, että sitoutuminen kestävään kehitykseen edellyttää organisaatiolta ehdotonta sitoutumista samalla myös oppivan organisaation periaat-

teisiin ja käytäntöihin. Jamali (2006) tarjoaa meille mallin prosessista, jossa otetaan strategianmuodostukseen eettisyyden lisäksi mukaan myös oppiminen (kuva 2). Hänen mukaansa eettiset edelläkävijät uudistavat tuotteitaan ja prosessejaan jatkuvasti ja hakevat uusia ratkaisuja.

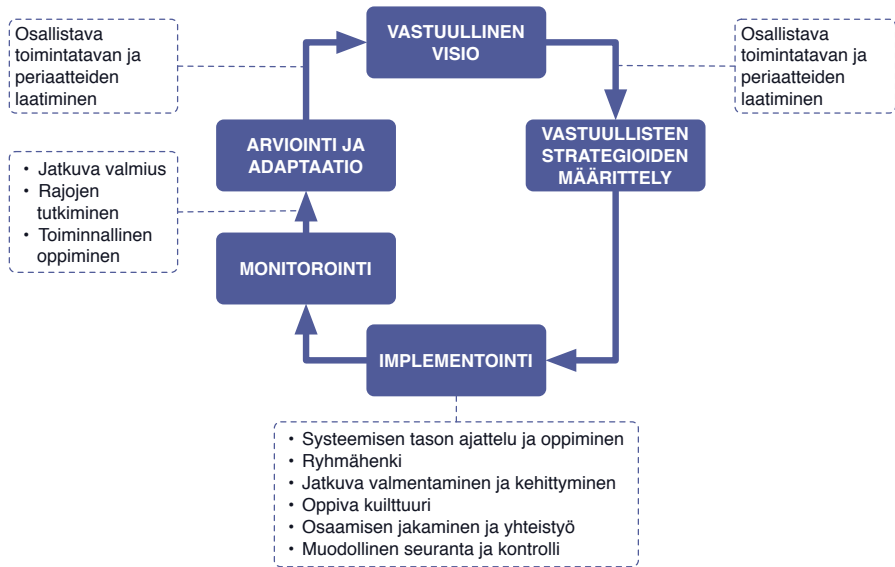
Kiire on usein paras selitys sille, miksi emme ryhdy toimeen tai saa jotakin aikaiseksi. Kiire voi tuoda myös illuusion tehokkuudesta, jolloin lankeamme nopeisiin ratkaisuihin. Vauhti ja näennäinen tehokkuus tuottavat valitettavan usein kuitenkin ns. purkkaratkaisuja, joilla puhjennut kumi saadaan paikattua hetkeksi. Pinnallisen paikkaamisen huonoimpia puolia on taipumus tuottaa lisää pinnallisia ratkaisuja, koska ei synny tilaa syvälliselle oppimiselle, ajattelun kehittämiseksi ja luoville prosesseille. Näin voi syntyä kierre, jossa selviydytään päivästä toiseen, eikä koskaan tunnuta mahdolliselta pysähtyä rakentaa kestäviä ratkaisuja.

Asenne ratkaisee viime kädessä kaiken. Asenteemme ja uskomuksemme siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei, rajaavat toimintaamme ja onnistumisiämme. Se, että uskomme vai emme usko oman ajattelun kehittämisen olevan mahdollista, ratkaisee, ryhdymmekö tekemään töitä itseämme kehittääksemme. Näemmekö tulevaisuuden mahdollisuuksien kimpuna, jossa voi toimia oman toimialan ylivoimaisena johtajana puhtaalla omallatunnolla? Tämä voi olla se ratkaiseva ero onnistumisen ja epäonnistumisen välillä.

Lopuksi

Edellä kuvattu prosessi, jonka kautta eettisestä johtamisesta on mahdollista rakentaa strateginen kilpailuetu, on haastava, mutta mahdollinen. Samanaikaisesti on kehitettävä sekä johtamista että organisaatiokulttuuria.

Kun sosiaalinen, kulttuurinen ja henkinen pääoma on johtamisen ja kulttuurin



Kuva 2. Kestävään kehitykseen fokuisoiva organisaation oppimisen prosessi (Jamali, 2006).

kehittämisen myötä kasvanut, on rakentunut uudenlaisia edellytyksiä taloudellisen pääoman kasvattamiseen. Uutta osaamista, ajattelua, vuorovaikutuskulttuuria ja tietoisuutta voidaan soveltaa prosessien kehittämiseen, tuote- ja palveluinnovointiin sekä myyntiin ja asiakaspalveluun.

Lähteet

- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989) The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, ss. 73–88.
- Bovens, M. (1998) *The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Boye, M. W., & Jones, J. W. (1997) *Organizational culture and employee productivity*. Teoksessa R. A. Giacalone, & J. Greenberg (toim.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 172–184). Thousand Oaks: Sage.
- Ciulla J. B. (toim.). (1998) *Ethics: The heart of leadership*. Westport, Praeger.
- Crane, A., & Matten, D. (2007) *Business ethics*. Oxford, Oxford University Press.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999) *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston, Harvard Business School Press.
- Falkenberg, L., & Herrenans, I. (1995) Ethical behaviors in organizations directed by the formal or informal systems. *Journal of Business Ethics*, 14, ss. 133–143.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007) *Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen*. Talentum.
- Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayy, D. D., & Sanders, G. (1990) *Measuring orga-*

- nizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, ss. 286–316.
- Jamali, D. (2006) Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12 (6), ss. 809–821.
- Kaptein, M. (1998) Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations. Dordrecht, Springer.
- Kaptein, M. (2008) Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), ss. 923–947.
- Kaptein, M., Avelino, S. (2005) Measuring corporate integrity: A survey based approach. *Corporate Governance*, 5 (1), ss. 45–54.
- Key, S. & Popkin, S. J. (1998) Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, 36 (5), ss. 331–338.
- Kivimäki, M.; Ferrie, J.E.; Shipley, M.; Gimeno, D.; Elovainio, M.; de Vogli, R.; Vahtera, J.; Marmot, M.G. & Head, J. (2008) Effects on blood pressure do not explain the association between organizational justice and coronary heart disease in the Whitehall II study. *Psychosomatic Medicine*, 70 (1), ss. 1–6.
- Messick, D. M. & Bazerman, M. H. (1996) Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. *Sloan Management Review*, 37 (2), ss. 9–22.
- Natras, B. and Altomare, M. (1999) *The Natural Step for Business; Wealth, Ecology, and the Evolutionary Corporation*. New Society Publishers, Gabriola Island, BC.
- Paine, L. S. (1994) *Managing for organizational integrity*. Harvard Business Review, 72, ss. 106–117.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2004) *Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84 (12), ss. 78–92.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990) Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, ss. 878–891.
- Solomon, R. C. (1999) A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success. New York, Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2000) Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10, ss. 319–331.
- Solomon, R. C. (2004) Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, ss. 1021–1043.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000) Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, ss. 128–142.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003) *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, Stanford University Press.
- Velasquez, M. G. (2002) *Business ethics: Concepts and cases*. New York, Prentice Hall.

• PsM Erika Heiskanen on psykologi, liikkeenjohdon konsultti ja valmentaja. Hän työskentelee Novetos Oy:ssä. Erika Heiskanen on kehittänyt eettisen johtamisen valmennukseen Operaatio Juuriharjana tunnetun kokonaisuuden. Heiskanen tekee työnsä ohessa väitöskirjaa eettisen johtamisen kehittämisestä Jyväskylän yliopistoon.
Sähköposti: erika.heiskanen@novetos.fi



■ *Artikkelit*

Kun kaikki julkisuus ei olekaan hyvää – maineen merkitys yritysetiikalle



MARJO SILTAOJA

■ *Tiivistelmä*

Tämä artikkeli tarkastelee maineen merkitystä yritys-yhteiskuntasuhteissa erityisesti yritysetiikan näkökulmasta. Artikke-
lissa määritellään maineen käsite suhteessa lähikäsitteisiin sekä pohditaan, onko hyvä maine tae yritysten vastuullisesta
toiminnasta. Kirjoittaja nostaa esille myös akuutteja kysymyksiä koskien sidosryhmien roolia yritys-yhteiskuntasuhteissa.

Avainsanat: etikka, maine, sidosryhmä, vastuullinen liiketoiminta

Johdanto

Millainen on maineemme? Mikä on maineen merkitys liiketoiminnalle? Kenelle maineella on merkitystä? Tällaiset kysymykset ovat viime vuosina tulleet aikaisempaa tärkeimmiksi yritysten toiminnassa – eikä suotta. Mainetta pidetään nykypäivänä yhtenä menestyksellisen liiketoiminnan avaintekijänä. Useat eri alojen tutkijat ovat myös painottaneet maineen tärkeyttä liiketoimintasuhteissa (esim. Dollinger ym., 1997; Fombrun, 1996; Zyglidopoulos, 2003; Weigelt & Camerer, 1988). Hyvä yritysmaine houkuttelee sijoittajia, auttaa yrityksiä saamaan ja sitouttamaan pätevää ja osaavaa työvoimaa, vähentää transaktiokustannuksia, houkuttelee asiakkaita sekä auttaa rakentamaan hyviä sidosryhmäsuhteita.

Maine on usein liitetty muihin aineettomia sosiaalisia pääomia kuvaaviin käsitteisiin kuten yrityksen yhteiskunnalliseen hyväksyttävyyteen, luottamukseen, imagoon ja suhdeverkostoihin (Gardberg & Fombrun, 2006). Maine on myös noussut näitä käsitteitä yhdistäväksi asiaksi. Tämä on tavallisesti tarkoittanut sitä, että jos yritys kokee epäluottamusta yhteiskunnan taholta, se voi saada huonon maineen ja menettää hyväksyttävyytensä yhteiskunnallisena toimijana. Erilaiset aineettomat pääomat – erityisesti maine – onkin mielletty sellaisiksi resurssiksi, joista yritykset ovat riippuvaisia.

Viime vuosikymmenten aikana olemme lisäksi kokeneet yrityksiä koskevan tiedon määrän erittäin nopean kasvun. Myös keinot, joilla viestien ja tiedon sisältöön voidaan vaikuttaa, ovat parantuneet. Erityisesti teknologian kehittyminen on mahdollistanut erilaisten viestintävälineiden ja -kanavien käytön ja siten helpottanut ihmisten ja organisaatioiden viestintään osallistumista. Sidoryhmien mahdollisuus saada yritystä koskevaa tietoa on pa-

rantunut. Kehitys on johtanut myös siihen, että yhä useammalla meistä on jonkinlainen käsitys yrityksistä, joiden kanssa emme ole koskaan olleet henkilökohtaisessa kontaktissa.

Yhteiskuntien lisääntyvästä ilmiönä ovat niin sanotut julkkisfirmat: eri perusteilla mediassa kuuluisaksi rakennetut yritykset (Rindova ym., 2006). Vaikka ilmiö on ollut tutumpi erilaisten kansainvälisten foorumien kuten ”Fortune 500 parasta yritystä” -tyyppisten listausten kautta, se on tullut tutuksi myös meillä Suomessa. Tällainen ranking-perusteinen tarkastelu on perinteisesti painottunut yritysten taloudellisesta tuloksesta tehtyihin arvioihin, mutta vastuullinen ja eettinen liiketoiminta ovat viime vuosina saaneet myös merkittävän painoarvon. Vastuullinen liiketoiminta ja eettisten näkökohtien huomioiminen ja korostaminen liiketoiminnan ydinasioina ovat kuitenkin olleet erittäin olennainen osa maine keskustelua jo 1970-luvulta alkaen. Keskustelu sai alkunsa Yhdysvalloissa, missä lainsäädännön velvoitteet yritysten toiminnalle ovat olleet marginaalisempia verrattuna useisiin Euroopan maihin (Siltaja, 2006a).

Tässä artikkelissa tarkastelen maineen merkitystä yritys-yhteiskuntasuhteissa erityisesti yritysetiikan näkökulmasta. Vaikka hyvä maine liitetään erityisesti vastuulliseen liiketoimintaan, se ei yksistään ole tae yrityksen eettisyydestä. Maineen suhteen on myös huomattava, että se on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuotettu ilmiö, joka sisältää helposti yhtä monta näkökulmaa kuin on kertojaa. Ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskuntien ympäristöillä onkin merkitystä siihen, mitä pidetään hyvänä ja toivottavana maineena. Artikkelini etenee seuraavalla tavalla. Määrittelen aluksi maineen käsitteen ja siihen liittyvän keskustelun sekä pohdin käsitteen suhdetta lähikäsitteisiin. Tämän jälkeen tarkastelen mainetta ja sen merkitystä liiketoimin-

nassa etiikan näkökulmasta. Lopuksi pohdintani maineen merkityksestä nykypäivän yritys-yhteiskuntasuhteissa päättää tämän artikkelin.

Maine ja sen lähikäsitteet

Kaikilla meistä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä maine tarkoittaa. Mutta sen pukeminen sanoiksi voi olla hieman vaikeampaa. Yrityksen maineen määritelmään liittyy yleensä ajatus tarinoista, jotka kietoutuvat toisiinsa ja kertovat yrityksestä (Fombrun, 1996). Barnett ym. (2006) huomasivat, että maine ymmärretään ja määritetään yleensä joko vertailtavuutena, arviointina tai yrityksen voimavarana. Näkökannat ilmentävät, ettei maine ole yksiselitteisesti määritettävissä. Itse miellän arvioinnin ja vertailun olennaiseksi osaksi mainetta (Lähdesmäki & Siltaoja, 20xx). Täten maineeseen ja sen rakentumiseen liittyy olennaisesti sen määrittäminen hyvänä tai huonona. Maineseen liittyy myös sen merkityksen rakentuminen vahvasti positiivisena tai negatiivisena asiana esimerkiksi yrittäjälle itselleen (emt.).

Maineella voikin olla erilaisia merkityksiä riippuen yritystoiminnan luonteesta ja yrityksen koosta. Yrityksen henkilöillä voi olla maine, joka vaikuttaa yrityksen maineeseen: esimerkiksi toimitusjohtajan henkilökohtainen maine vaikuttaa yleensä yrityksen maineeseen. Erityisesti pienyrittäjälle maineen merkitys on vahvasti kietoutunut häneen itseensä persoonana ja henkilönä (Lähdesmäki & Siltaoja, 20xx; Mahon & Wartick, 2003). Joskus yrityksen maine voi olla johdosta erillinen, erityisesti jos johto on huonosti tunnettu. Tutkimukset ovat keskittyneet suurten yritysten maineen tarkasteluun johtuen esimerkiksi erilaisten ranking-listauksien käytöstä aineistoina. Näissä tutkimuksissa aineistot ovat kuitenkin olleet kiistanalaisia johtuen vinoutumasta tiettyihin sidosryhmiin, yleensä sijoittajiin (esim. Fryxell

& Wang, 1994). Pienten ja keskisuurten yritysten ollessa kyseessä maineen tutkimus on ollut harvinaisempaa, koska niitä koskevia arvioinnin ja vertailun mahdollisia ranking-listoja on vähemmän.

Maine, imago, identiteetti ja hyväksyttävyyden eli legitimaatio ovat käsitteitä, joiden määrittely ja erottaminen ovat herättäneet viime vuosina mielenkiintoa organisaatiotutkimuksen kentässä. Organisaatioidentiteetin voidaan ajatella olevan organisaatioissa toimivien ihmisen käsitys siitä, keitä me oikein organisaationa olemme (Albert & Whetten, 1985). Imago puolestaan vastaa joko siihen, miten jäsenet ajattelevat muiden mieltävän heidän yrityksensä (Dutton & Dukerich, 1994) tai mikä on yrityksestä muodostettu kokonaiskäsitys tai kuva, jonka jäsenet haluavat muiden heistä hahmottavan (Whetten & Mackey, 2002).

Smythe ym. (1992) ehdottivat perinteisen ”imagen” korvaamista maineen termillä. Ehdotus on kuitenkin hieman hankala, koska image (imago) merkitsee myös visuaalista metaforaa (Karvonen, 1999). Tällöin merkityksestä puuttuu erilaisten kerrottujen tarinoiden joukko, maineen ehkäpä tärkein elementti. Imagon ja maineen käsitteiden määrittely ja erityisesti erotelu ovat edelleen kiinnostuksen kohteina (Gioia ym., 2000). Ne ovat osittain päällekkäisiä määrittäessään havaittua vaikutelmaa yhteisöstä. Itse miellän, että maineeseen liitettävä vertailtavuus ja tarinalisuus erottavat sen vahvasti imagon ja identiteetin käsitteistä. Karvosen (1999) mukaan maine ei kuitenkaan ole sisällöltään täysin manipulatiivinen tai kuvitelmallinen kuten imago saattaa olla. Kaikella mainetta rakentavalla informaatiolla ei silti aina ole pätevää perustaa. Yritys ja sen sidosryhmät voivat rakentaa todellisuutta vastaamattomia kertomuksia ja imagoja, jotka mielletään osaksi yrityksen mainetta (Middleton & Hanson, 2003). Havain-

nollistava esimerkki on Enronin skandaali loppuvuodesta 2001. Kirjanpitorikoksiin syyllistynyt yritys oli arvostettu, vastuulliseksi ja taloudellisesti menestyväksi mielletty hyvämaineinen yritys ennen skandaalin paljastumista.

Vuimeaikaisissa tutkimuksissa on myös esitetty eriäviä tuloksia koskien väitettä, että organisaatiolla olisi vain yksi maine (Bromley, 1993; Siltaoja, 2006b). Esimerkiksi USA:n tulevalle presidentillä Barack Obamalla on todennäköisesti erilainen maine oman puolueensa ihmisten mielisä ja kertomuksissa kuin vastaehdokkaiden leirissä.

Yrityksen yhteiskunnallinen hyväksyttyvyys eli legitimaatio viittaa yrityksen lissenssiin toimia yhteiskunnassa: odotuksiin, että yritys toimii yhteiskunnan arvojen ja odotusten mukaisesti (Dowling & Pfeffer, 1975). Yksi vastuullisen liiketoiminnan kautta yleistynyt keino tuoda esille yritysten legitimiyyttä ovat erilaiset symbolit, jotka ovat merkkejä sidosryhmien odotusten mukaisesta toiminnasta. Esimerkkeinä tällaisista symboleista ovat vastuullisuusraportit, sertifiointijärjestelmät ja tuotteita kuvaavat merkit kuten vaikkapa Joutsenmerkki tai Reilun kaupan -merkki. Vaikka yrityksen maine ja legitimitetti ovat päällekkäisiä käsitteitä, legitimaatio voidaan käsittää enemmän yrityksen yhteiskunnallisiin normeihin vastaamiseksi, kun taas hyvämaineinen yritys toimii hyvänä yhteisön jäsenenä ollen enemmän kuin vain hyväksytty. Hieman karrikoiden voisi siis sanoa, että legitimi yritys tekee hyvin, mutta hyvämaineinen yritys tekee enemmän tai paremmin. Legitiimiys toimii siis eräällä tavalla edellytyksenä yrityksen hyvämaineisuudelle.

Onko hyvä maine merkki eettisyydestä?

Keskustelu hyvästä maineesta yrityksen aineettomana pääomana on yleistynyt viime

aikoina. Maine myös yleistetään joko positiiviseksi tai negatiiviseksi ”pääomaksi”: neutraalia mainetta ei ole olemassa. Pääomana maine on mielenkiintoinen, koska sen itse asiassa omistavat yrityksen sidosryhmät.

Eettisyydellä tarkoitetaan hyvän elämän etsintää, jolloin yritysetiikka kulminoituu ajatukseen hyvästä yrityselämästä. On tietenkin huomattava, että eettisyys tarkoittaa myös kokonaisuutta: Eettinen normisto on sama yrityselämässä kuin muussakin päivittäisessä toiminnassamme. Ihminen ei siis toteuta ”viidakon lakeja” 9-17 välisenä aikana ja sen jälkeen toimi eettisesti vapaaajallaan tai henkilökohtaisissa valinnoissaan. Eettisyys on jotakin, johon sosiaalistumme ja jota voimme myös oppia (Lämsä ym., 2008). Ihmisten kyvykyys arvioida päätöstensä ja tekojensa moraalista perustaa ja oikeutusta on siis opittavissa.

Perinteiset hyöty- ja velvollisuusetiikka (Crane & Matten, 2004) tarjoavat tuttuja lähtökohia maineen eettisyyden tarkastelulle. Hyötyetiikan mukaan hyvää mainetta tavoitellaan sen tarjoamien mahdollisten hyötyjen perusteella. Tällöin maineen tärkeys perustuu hyödyn, esimerkiksi kilpailuedun tavoittelulle. Velvollisuusetiikan mukaan yritys toimii yleisiä eettisiä periaatteita noudattaen, koska ne muodostavat normiston oikealle tavalle toimia. Tällöin toiminnassa noudatettavat eettiset periaatteet ovat tärkeitä, ei seuraus kuten hyöty tai haitta. Voidaan myös kysyä, onko kuitenkin väärin tavoitella hyvää mainetta, jos vain päämääräarvo on eettisesti oikein (Airaksinen, 1987)? Hyvä maine voi olla mahdollinen tulema, vaikkei se toiminnan päämäärä olisikaan. Lisäksi asiaa on mahdollista lähestyä siten, että jos hyvää mainetta arvostetaan ilman sen mahdollisia liiketoiminnalle synnyttämiä myönteisiä vaikutuksia, se on itsessään arvokas asia päämääränä.

Esimerkinä hyötyetiikan mukaisesta

ajattelusta on yrityksen harjoittama filantropia eli hyväntekeväisyys. Filantropia on etenkin yhdysvaltalaisessa keskustelussa samaistettu vastuulliseen liiketoimintaan. Tämä kertoo myös vastuulliselle liiketoiminnalle annetuista monista merkityksistä. Vastuullisuus tulkitaan strategiseksi asiaksi, eettisyydeksi tai jotenkin muuten. Erityisesti eurooppalaisesta näkökulmasta voidaan ajatella, että filantropia ei ainaakaan yksinään ole vastuullista liiketoimintaa (Crane & Matten, 2004).

Filantropia on yleistynyt myös meillä Suomessa. Mainostajien liiton tekemän selvityksen mukaan sponsorointiin käytettiin Suomessa 166 miljoonaa euroa vuonna 2007. Selvitykseen vastanneiden yritysten sponsorointitoimenpiteiden tärkeimmäksi tavoitteeksi määrittyivät yritystason maine ja yhteiskuntavastuullisuus (Sponsorointibarometri, 2008). Tulokset kertovat myös, miten Atlantin toisella puolen yhteiskuntavastuullisuuden käsitykset ovat rantautuneet Suomeen, vaikka ne ovat aiemmin eronneet toisistaan (Matten & Moon, 2008).

Williams & Barrett (2000) tarkastelivat yritysten filantropian ja laittomien aktiviteettien välistä yhteyttä Fortune 500 yrityksiä koskevalla aineistolla. He havaitsivat, että yrityksen maine saattaa huonontua lakirikkomuksen vuoksi, mutta yrityksen maineen perinpohjainen rappeutuminen on mahdollista estää hyväntekeväisyyden kuten avokätisten lahjoitusten avulla. Tällaisissa tapahtumissa toiminnan motiivien tarkastelu auttaa meitä pohtimaan, onko hyvän maineen tavoittelu aina eettistä. Ei yksityinen henkilö eikä yrityskään (siellä työskentelevien henkilöiden kautta) voi toteuttaa vain osaa vastuistaan ja velvollisuuksistaan, joihin se on yhteiskunnallisen sosiaalisen sopimuksen kautta sitoutunut. Tilanne, jossa yritys pyrkii rahalla parantamaan ja pelastamaan maineensa vastuullisena toimijana, kyseenalaistetaan tavalli-

simmin epäeettisenä toimintana.

Tiivistetysti voi sanoa, että ei ole yksiselitteistä määritelmää sille, milloin jokin asia kuten maine on eettinen ilmiö. Jotta asia ei olisi turhan yksinkertainen, saamme vielä postmodernin eettikkäksityksen kautta keskusteluun uutta ulottuvuutta. Sen mukaan eettisyys on paikallisesti neuvoteltu ja rakennettu asia, joten teemme arviomme enemmänkin tapauskohtaisesti kuin yleisten ja joskus melko vaikeiden ja joustamattomien normistojen kautta (Kujala & Kuvaja, 2002). Sen sijaan, että korostettaisiin kaiken suhteellisuutta, arvio eettisyydestä siirtyy periaatteista osapuolten vuoropuheluun ja suhteisiin, joissa myös maine rakentuu. Kun valtaosa keskustelussa olevista etiikan teorioista puoltaa ilmiön hyväksyttävyyttä, voi eettisyyttä pitää perusteltuna.

Pohdinta

Taloudellisen hyödyn rinnalla eettisyys korostaa muita maineen näkökulmia, kuten erilaisten arvojen korostumista, velvollisuutta viestiä totuudenmukaisesti tai laajalaista hyötyä eri sidosryhmille. Päätelmiä maineesta tekevät erityisesti yrityksen sidosryhmät arvioidessaan yritysten toimintaa ja siitä kerrottuja viestejä. He myös itse kertovat ja tuottavat näitä tarinoita osana yrityksen mainetta ja siten merkityksellistävät asioita yrityksen toiminnassa. Maineen eettisyydestä vastaavatkin kaikki sidosryhmätahot. Sidoryhmien arviointien tulokset kertovat myös yhteiskunnasta ja sen arvostuksista. Yrityksen maine saattaa toimia lähtökohtana sijoituspäätösten tekemiselle, ihmisten uravalinnoille ja asuinpaikkakunnan suunnittelulle ja valinnalle. Voidaankin kysyä, onko maineen välineellinen rooli joissain tapauksissa kyseenalaista muiden kuin hyötyetiikan näkökulmasta.

Hyvä maine ei aina tarkoita eettisesti hyvää liiketoimintaa. Vaikka jotkut tut-

kijat esittävät, että maine lisää eettisyyttä yritystoiminnassa (esim. Payne, 2000) tai hyvämaineisessa yrityksessä työskentely lisää työntekijöiden moraalialia ja tuottavuutta (esim. Gregory, 1991), asia ei ole näin yksinkertainen. Sosiaalisten normien noudattaminen ja sosiaalisen kontrollin merkitys rakentuvat vahvana osana myös mainetta (Lähdesmäki & Siltaoja, 20xx). Uskoakseen entistä tärkeämmäksi yritysetiikan ja -maineen kysymykseksi lähivuosien aikana tulee nousemaan se, toimitaanko vastuullisesti ulkoisten normien pakosta vai yrityksen oman moraalipohdinnan tuloksena. Avainasiana onkin eettisten pohdintojen ja etiikan osaamisen tärkeys osana organisaatiokulttuuria. Erityisesti murros-tilanteet, kuten vaikea taloudellinen tilanne, tulevat korostamaan etiikan osaamisen ja eettisen toiminnan tärkeyttä.

Lähteet

- Airaksinen, T. (1987) Moraalifilosofia. Porvoo, WSOY.
- Albert, S. & D. A. Whetten (1985) Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, ss. 263-295.
- Barnett, M. L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. (2006) Corporate reputation: definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), ss. 26-38.
- Bromley, D.B. (1993) Reputation, Image and Impression Management. Chichester, John Wiley & Sons.
- Crane, A. & Matten, D. (2004) Business ethics. Oxford, Oxford University Press.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A. & Saxton T. (1997) The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18 (2), ss. 127-140.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975) Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18 (1), ss. 122-136.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), ss. 239-264.
- Fombrun, C. (1996) Reputation. Realizing value from corporate image. Boston MA, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), ss. 233-258.
- Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994) The Fortune corporate reputation index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20, ss. 1-14.
- Gardberg, N. A., Fombrun, C. J., (2006) Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31 (2),ss. 329-346.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, ss. 63-81.
- Gregory, J. R. (1991) Marketing Corporate Image. NTC Business Books, Lincolnwood, IL.
- Karvonen, E. (1999) Elämää mielikuva-yhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki, Gaudeamus.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002) Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki, Talentum.
- Lähdesmäki, M. & Siltaoja, M. (20xx) Towards variety of meanings - Multiple representations of reputation in small business context. Hyväksytty julkaitavaksi *British Journal of Management* -lehdessä.
- Lämsä, A.M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008) Effect of

- business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), ss. 45-58.
- Mahon, J. & Wartick, S. (2003) Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6 (1), ss. 19-35.
- Matten, D., & Moon, J. (2008) 'Implicit' and 'Explicit' CSR - A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), ss. 404-424.
- Middleton, S. & Hanson, D. (2003) Corporate reputation and scientific reputation. The mysterious case of Girard and Agassiz. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), ss. 147-160.
- Paine, L.S. (2000) Does ethics pay? *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), ss. 319-330.
- Rindova, V., Pollock, T. & Hayward, M. (2006) Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31, ss. 50-72 .
- Siltaoja, M. (2006a) Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, 68 (1), ss. 91-111.
- Siltaoja, M. (2006b) The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation from value-laden viewpoint. *Jyväskylän yliopiston julkaisuja No. 33/2006*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopistopaino.
- Smythe, J. & Dorward, C. & Reback, J. (1992) *Corporate reputation. Managing the new strategic asset*. London, Century Business.
- Sponsorointibarometri 2008. Saatavissa verkko-osoitteesta: <http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibaro>
- metri2008tausta.pdf. [Viitattu 23.11.2008].
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1988) Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9 (5), ss. 443-454.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41 (4), ss. 393-414.
- Williams, R. J., & Barrett, J.D. (2000) Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26, ss. 341-350.
- Zyglidopoulos, S. C. (2003) The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6, ss. 70-81.

• KTL Marjo Siltaoja toimii ylläsiestintina Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa johtamassa oppiaineessa ja viimeistelee väitöskirjaansa liiketoiminnan vastuisiin liittyvistä kysymyksistä maineen ja legitimaation näkökulmista tarkasteltuina.
Sähköposti: marjo.siltaoja@jyu.fi



Haastattelu

Sammuttaa vai antaa palaa

ANTTI KYLLIÄINEN

Ensimmäisen maailmansodan päätymisestä tuli marraskuussa kulu-neeksi 90 vuotta. Tupakkateolli-suus ja tupakoinnin vastustajat ovat jatkaneet Verdunin ja Sommen perinteitä kaivautumalla aseimiinsa ja käyden visusti niissä pysyen uuvuttavaa taistelua toisiaan vastaan. Vuodesta toiseen.

Kyse on, kuten eettisissä kiistoissa usein, realistien ja idealistien välisestä kä-denväännöstä.

Tupakan täyskielto ei toimi

Tupakkateollisuus katsoo edustavansa suuressa tupakkasodassa realistien leiriä.

– Totta kai me tiedämme, että tupakka on terveydelle haitallista ja aiheuttaa riip-puvuutta. Mutta tupakoinnin kieltäminen kokonaan ei ole ratkaisu mihinkään. Ei tupakointi siihen loppuisi, tupakkabisnes vain siirtyisi pimeille markkinoille, kai-ken sääntelyn tavoittamattomiin, sanoo British American Tobacco Nordicin vies-tinnästä ja yhteiskuntasuhteista Suomessa vastaava Lauri Mäkinen.

Tupakkateollisuus pyrkii omalla toi-minnallaan toisaalta auttamaan yhteis-kuntaa tupakoinnin pitämisessä kontrollin ja sääntelyn piirissä, toisaalta edistämään terveydelle vähemmän haitallisten tupak-katuotteiden käyttöä.

– Nuuskan käyttö pitäisi saada lailli-seksi. Ruotsissa, jossa nuuskaaminen on yleisempää kuin tupakanpolto, keuhko-syöpätilatot ovat Euroopan siisteimmät. Nuuska on riippumattomissa tutkimuksis-

sa todettu ainakin 90 prosenttia vähem-män haitalliseksi kuin tupakointi, sanoo Mäkinen.

Toisaalta nuuskan salliminen ei vält-tämättä takaa tupakoinnin vähenemistä. Etukäteen ei voi tietää, että nuuskaamisen aloittajat todella olisivat tupakasta nuus-kaan siirtyviä eivätkä tupakkatuotteiden uusikäyttäjiä, kuten tupakan vastustajat muistavat muistuttaa.

Kohti savutonta Suomea

Idealismin viittaa kantavat tupakan vas-tustajat ovat viime aikoina olleet Suomes-sa niskan päällä. Tupakointia on rajoitettu tehokkaasti julkisissa tiloissa, ravintoloissa ja työpaikoilla. Asenteita on muokattu ja käytäntöjä kiristetty.

Suomi näyttää olevan kovaa vauhtia matkalla kohti täyssavuttomuutta. Eri asia on, pääsemmekö koskaan sinne saakka. Kovat toimet ovat alkaneet jo iskeä takai-sin. Tupakoinnin rajoittamisen yhteydessä puhuvat terveysfasismista jo nekin, jotka periaatteessa vastustavat tupakointia.

Tupakoinnin rajoittaminen ja kitkemi-nen ei myöskään ole ollut aivan niin yk-sinkertaista kuin olisi voinut toivoa. Se, että tupakkatuotteiden myynti ja luovut-taminen alle 18-vuotiaille on laissa kiel-letty, ei ole riittänyt lopettamaan nuorten tupakointia. Periaatteista ja julistuksista huolimatta nuorten parissa toimivilla ei useinkaan ole käytettävissään parem-paa tapaa suhtautua nuorten tupakointiin kuin silmien ummistaminen.



Onko kolmatta vaihtoehtoa?

Vastakkaisista näkemyksistään huolimatta tupakkateollisuus ja tupakoinnin vastustajat ovat joistain asioista myös yhtä mieltä. Kuten esimerkiksi siitä, että kenenkään ei pitäisi kuolla tai sairastua tupakan vuoksi. – Me teemme jatkuvasti paljon työtä kehittääksemme vähemmän haitallisia tupakkatuotteita, sanoo Lauri Mäkinen.

Olisiko tupakkateollisuuden sitten mahdollista todeta, että maailma olisi pa-

rempi paikka, jos tupakkaa ja muita sen kaltaisia terveydelle haitallisia nautintoaineita ei olisi olemassa? Jos realistit voisivat myöntää idealistien olevan periaatteessa oikeassa, idealistien saattaisi olla helpompi hyväksyä realiteetit ja lähteä keskustelemaan yhteisistä tavoitteista ja päämääristä.

– Mielenkiintoinen ajatus. Tuota ei varmaan ole täällä koskaan pohdittu, Mäkinen sanoo.

Utisia

KUVA: MIRJA AIROS



Karoliina Malmelin (vas.) ja Sari Kuvaja seuraavat esityksiä.

Syysseminaarissa keskusteltiin vastuullisuudesta kilpailuetuna

E BEN Suomen ensimmäinen syysseminaari järjestettiin Helsingissä 28. lokakuuta 2008. Johdantopuheenvuoron käytti professori Anna-Maija Lämsä. Hän kertoi Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa hiljattain valmistuneesta tutkimuksesta, jonka tulokset näyttivät osoittavan, että tulevaisuuden päätöksentekijöiden vastuuasenteet kapenevat taloudellisen koulutuksen aikana. Myös sukupuolten välillä nähdään eroja: naiset asennoituvat miehiä myönteisemmin yritysetiikkaan ja ympäristövastuuseen.

Ohjelmassa esiteltiin lisäksi kaksi yritystapausta vastuullisuudesta kilpailuetuna. Johtaja Gregory Elphinston Nokian

Community Involvement -yksiköstä valaisi esimerkein terveyden edistämistä kehittyvässä maassa ja kestävä kehityksen päällikkö Kaisa Jungman kertoi kestävästä kehityksestä Metso-konsernissa.

Seminaarin päätteeksi pidettiin yrityksen syyskokous. Toiminnan käynnistänyt hallitus valittiin uudelleen ja puheenjohtajaksi edelleen psykologi Erika Heiskasen. EBEN Suomi ry toimii osana kansainvälistä European Business Ethics Network (EBEN) asiantuntijaverkostoa.

Sen tavoitteena on saattaa yhteen ihmisiä ja tahoja, jotka haluavat vahvistaa etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä keskustelua kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

EBEN:in kansainväliset kongressit

Tutkimuskongressi

Yritysetiikan vuotuinen tutkimuskongressi pidetään 15.-17.6.2009. Paikkana on Ben-Gurion yliopisto, Beer-Sheva Israel. Kongressin teemana ovat konfliktit yritysetiikassa. Oma esitysehdotus tulee jättää viimeistään 15.2.2009. Kongressiin voi osallistua myös ilman omaa esitystä.

- Tarkempia tietoja tutkimuskongressista: www.eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=45&FILE=subject&PAGE=1

Alustavasti EBEN Suomen yhdistys on sopinut tutkimuskongressin järjestämisestä alkukesästä 2010 Tampereella. Kongressin järjestäjinä ovat Tampereen ja Jyväskylän yliopistot.

Vuosikongressi

Yritysetiikan vuosikongressi pidetään syyskuussa 2010 Ateenassa. Teemana on intohimo etiikkaan. Kongressiin voi osallistua esityksen kanssa tai ilman omaa esitystä.

- Tarkempia tietoja kongressista tulee alkuvuodesta EBEN:in kotisivuille (<http://www.eben-net.fi>) ja <http://www.eben-net.org>)

Syysseminaari 2009 Suomessa

Yritysetiikka käytännössä -syysseminaari

EBEN Suomi ry:n syysseminaari keskittyy yritysetiikan viemiseen käytännön tasolle - miten se tapahtuu ja millä keinoin. Seminaari toteutetaan yhdessä CRnetin kanssa 29.9.2009. Paikkana on hotelli Haaga Helsingissä. Seminaari on jäsenistölle ilmainen.

Pääpuhuja professori Heidi von Welzien Høivik, yritysetiikan ja johtajuuden professori Norjan kauppakorkeakoulusta, esitelmöi aiheesta ”Integrating ethics into organizational processes, and the development of ethical competency”. Hän on tutkinut eettistä johtamista, etiikan integroimista organisaation käytäntöihin ja eettistä osaamista. Lisäksi Høivik on tutkinut yritysvastuuta ja sen kehittymistä Kiinassa. Akateemisen toiminnan ohella hän konsultoi yrityksiä. Høivik on vierailut useissa kansainvälisissä yliopistoissa, kuten Harvardissa ja Fudanin yliopistossa Shanghaissa.

Hän toimi useita vuosia koko Euroopan Yritysetiikkaverkoston (European Business Ethics Network EBEN) puheenjohtajana.

- Tarkempia tietoja professori von Welzien Høivik:sta: http://www.bi.no/Content/AcademicProfile_____68856.aspx?ansattid=/fag88008

Ohjeita kirjoittajille

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

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

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

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

Tutkimusartikkelit

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

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

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

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

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

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

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

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

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

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

http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf

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

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja va- paampia tyyliältään kuin tutkimusartikke- lit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivis- telmää ja erillistä kansilehteä, mutta kir- joittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoj- tuksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoitta- jan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelin- numero.

Lehden ilmestymisaikataulu

Toukokuu 2009: Käsikirjoitukset jätettävä viimeistään ma 31.3.2009

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 <http://www.eben-net.fi>, tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:

EBEN Suomi ry

Tuula Pohjola

CRnet Oy

Ruoholahdenkatu 10 A 34

00180 HELSINKI

Yritystoiminta myllerryksessä
– miten lienee etiikan laita?
Anna-Maija Lämsä

Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen
liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan
Johanna Kujala, Anna-Maija Lämsä & Katriina Penttilä

Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan
Margit Niemelä

Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna
Erika Heiskanen

Kun kaikki julkisuus ei olekaan hyvää
– maineen merkitys yritysetiikalle
Marjo Siltaoja

Sammuttaa vai antaa palaa
Antti Kylliäinen