

YRITYSETIIKKA

Número 1/2024 | Vuosikerta 14 (2024)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf | www.eben-net.fi

ISSN 2737-3819 (painettu) | ISSN 1797-8866 (verkkójulkaisu)

www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Vuoden 2024 teemat

ERIKA HEISKANEN



Koskaan meillä ei ole ollut käsissämme niin vaikeita eettisiä kysymyksiä, kuin nyt. Kysymykset ovat erityisen haastavia, koska ne ovat linkittyneitä toisiinsa, eikä ”hyviä” ratkaisuja tai vastauksia ole näkyvissä. Globaalin kehityksen myötä jokaisen yrityksen on otettava yhä laajemmin erilaiset kehityskulut huomioon. Kehittyvä ja lisääntyvä regulaatio on samalla tehnyt yhä vaikeammaksi täyttää edelläkävijän saappaat, kun jo lakien noudattaminen tuottaa merkittäviä haasteita monelle.

Samalla meillä ei ole koskaan ollut niin monia liiketoiminnan ja vaikuttamisen mahdollisuuksia kuin nyt. On mahdollista tehdä kansainvälistä liiketoimintaa, hyödyntää kansainvälisiä verkostoja ja eri tavoin vapautua aiemmista pullonkauloista. On mahdollista myös ratkoa ison kokoluokan ongelmia. Ketteryys ja osaaminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja merkityksellisen työn luomisessa voivat tuoda ennennäkemättömiä onnistumisia.

Mihin nyt kiinnittäisin huomiota?

1 Eettisyys- ja vastuullisuuskysymysten todesta ottaminen
Eettisen liiketoiminnan yksi peruslähtökohta on pitkän aikajänteen seurausten huomioiminen ja kestävä liiketoiminnan kehittäminen. Maailmanlaajuinen kehitys on tuonut eettisyys- ja vastuullisuuskysymykset jokaisen organisaation agendalle. Varmistaisin, että asia otetaan todesta ja kyvykkyyttä toimia vastuullisesti kehitetään systemaattisesti.

2 Lähtökohtana avoimuus ja läpinäkyvyys

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat kustannustehokkaita tapoja varmistaa, että omat toimintatavat ovat kunnossa. Tätä periaatetta voi hyödyntää organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Voidaan puhua palkkatasa-arvosta, käytetyistä algoritmeista, korruptionehkäisystä, markkinoinnista, toimitusketjuista, toimivaltuuksista, prosesseista tai hankintaketjuista - läpinäkyvyyden periaate on aina avuksi. Tutkisin, missä asioissa läpinäkyvyyttä voitaisiin lisätä entisestään niin, että se hyödyttäisi samalla sekä tuottavuutta että oikein toimimisen kulttuuria.

3 Turvallisuus

Läpinäkyvyyden rinnalla on tärkeä tunnistaa ne asiat, joiden kohdalla panostetaan suojaamiseen ja turvallisuuteen. Erityisesti henkilötietojen käsittelyssä on oltava huolellinen ja tutkittava järjestelmien lisäksi prosessit, käytännöt ja tavat puhua. Turvallisuus on myös kokemus ja tunne. Psykologinen turvallisuus vaatii sekin suoja, osaamista ja pitkäjänteisyyttä rakentuaan. Turvallisuus on myös ihmisoikeus, turvattomuus on toisen rajojen ja oikeuksien rikkomista. Kysyisin päätöksenteon yhteydessä aina, rakentaako päätös turvallisuutta.

4 Yhtenäisyys

Olemme viime vuosina todistaneet jakautumista ja vastakkainasettelua sekä globaalilla että kansallisilla tasoilla. Me ja ne toiset -jako tarkoittaa aina toisten olemuksen ja todellisuuden yksinkertaistamista. Miten osaltamme rakentaisimme yhteistyötä, ymmärtäisimme toimivamme kaikki toisistamme riippuvaisessa verkostossa? Vastakkainasettelu ei tee hyvää psykologiselle turvallisuudelle, liiketoiminnalle, eikä maailmanrauhalle, tapahtui se sitten millä tasolla tahansa. Jos henkilöt ovat ristiriidassa keskenään tai maat (kauppa)sodassa, tekeminen ja tuottavuus kärsivät. Samalla tulee mahdottomaksi löytää ratkaisuja, jotka vaatisivat molempien osapuolten panosta. Yhtenäisyys ei tarkoita samanmielisyyttä kaikissa asioissa, mutta se tarkoittaa kaikkien mukaan ottamista ja kaikkien kuulemista. Käytännössä tämä näkyy esim. moninaisuustyönä yritysten arjessa. Miettin, miten me voimme edistää yhtenäisyyttä ja vuoropuhelua merkittävästi isommassa mittakaavassa.

5 Linjakuus ja lahjomattomuus

Suomessa on useita korkean profiilin korruptiotapauksia, joten korruption vastaisiin käytäntöihin on kiinnitetty jälleen huomiota. Yritysten odotetaan toimivan rehellisesti ja toteuttavan kehitysohjelmia lahjonnan ja korruption estämiseksi. Käytännön tasolla linjakkuutta ja lahjomattomuutta rapauttavat positiiviset ja negatiiviset tunteet: ei uskalleta puolustaa sovittoa toimintatapaa, ei uskalleta vastustaa kovaäänistä henkilöä, halutaan itselle hiukan ekstrapaa tai hyvitystä merkittävistä ponnistuksista. Tutkisin, miten organisaation ja esihenkilöiden ymmärrystä linjakkuuden ja lahjomattomuuden merkityksestä voitaisiin kehittää ja syventää.

Nämä näkökulmat sisältävät paljon mietittävää ja käytännön tekemistä. Vain tehty on tehty. Hyvin mietitty on jo puoliksi tehty, mutta kuitenkin vain puoliksi.

Erika Heiskanen, puheenjohtaja



Sisältö

Pääkirjoitus	Vuoden 2024 teemat Erika Heiskanen	2
Artikkelit	Autenttisuutta ilmentävät moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit yritysjohtajien puheessa Marjatta Komulainen, Ville Pietiläinen, Leena Rekola & Marjo Suhonen	6
	Työhyvinvointi ja sen johtaminen yritysvastuuraportoinnissa Arto Reiman & Päivi Kekkonen	24
Katsausartikkeli	Business ethics in the age of responsibility José-Carlos García-Rosell	42
Kolumnit ja näkökulmatekstit	Kohtuutalous tavoittelee ekologista ja sosiaalista kestävyyttä Heta Leinonen & Roni Lappalainen	46
	Lopulta kysymys on yksilöiden toiminnasta Valteri Aaltonen	48
	Kazakstanista Suomeen väitöskirjan tekoon Anna-Maija Lämsä	50
Kirjaesittelyt	Routledge handbook of catalysts for a sustainable economy Hanna Lehtimäki	52
	Oikein toimimisen kulttuuri: uudistettu painos Niina Ratsula	54
	Sidosryhmänäkökulma kestävään kiertotalouteen Annika Blomberg, Anna Hannula & Johanna Kujala	56
Väitösuutisia	Vastuullista kauppatieteiden koulutusta suomalaisissa kauppakorkeakouluissa	60
	Sidosryhmäinnovaatio kehittyä tarinankerrontana	
	Yksilöllisten erojen tunnistamisella kohti vastuullisuustavoitteita	
	Yritysjärjestämisessä hyveet ja työntekijöiden voimaannuttaminen	

Uutisia	EBEN Suomi palkitsi parhaat yritysten eettisyyttä ja vastuullisuutta tarkastelevat opinnäytetyöt	62
Tapahtumat ja konferenssit	Kansainvälisiä konferenssikuulumisia 2023: Vuosikonferenssi Riminillä ja tutkimuskonferenssi Pariisissa Marjo Siltaoja	64
Uutisia	EBEN Suomi ry:n hallitus 2024	66
EBENin tapahtumat 2024	Kansainväliset konferenssit EBEN sosiaalisessa mediassa	
Kirjoittajille Lehden tilaus Ilmoitukset		

Yritysetiikka

Yritysetiikka julkaisee yritysten ja erilaisten organisaatioiden etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyvää tutkimusta sekä käytännön näkökulmia. Lehti ylläpitää ja virittää keskustelua yritysetiikan tutkimuksesta ja käytännöistä. Yritysetiikka on monialainen julkaisu, joka julkaisee suomen ja englannin kielellä kirjoitettuja tekstejä. Yritysetiikka on Julkaisufoorumi-luokituksen saanut tieteellinen lehti. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, www.eben-net.fi), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

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

Toimitus

Päätoimittaja **Anna Hannula**
Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunta
33014 Tampereen yliopisto
Sähköposti: anna.hannula@tuni.fi
Puhelin: 050 3185970

Toimittaja **Johanna Kujala**
Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunta
33014 Tampereen yliopisto
Sähköposti: johanna.kujala@tuni.fi

Toimittaja **Elina Riivari**
Jyväskylän yliopiston Avoin yliopisto
40014 Jyväskylän yliopisto
Sähköposti: elina.riivari@jyu.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Mika Skippari
Suvi Heikkinen

■ Artikkelit

Autenttisuutta ilmentävät moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit yritysjohtajien puheessa



MARJATTA KOMULAINEN, VILLE PIETILÄINEN,
LEENA REKOLA JA MARJO SUHONEN

■ Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisumalleja autenttisen johtamisen näkökulmasta suomalaisessa pk-yritystoiminnassa. Moraaliristiriidat on tunnistettu keskeiseksi osaksi johtamista, mutta tutkimus moraaliristiriidoista johtajan sisäisen maailman näkökulmasta on puutteellista. Tutkimuksessa hyödynnetään Lemoinen ym. (2019) tarkastelukehikkoa autenttisen johtamisen kolmesta ulottuvuudesta. Kymmenen hoiva- ja ravintola-alan pk-yritysjohtajien teemahaastattelua analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit ilmenevät autenttisuuden näkökulmasta suhteessa 1) johtajaan itseensä, jolloin ristiriitojen ratkaisussa on tärkeää johtajan kokemus asiantuntijatyön itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta priorisoida arvojaan, 2) johtamisen vuorovaikutustilanteisiin, joissa merkityksellistä on työntekijöiden osuus johtajuudessa ja 3) johtamisen toimintaympäristöön, jossa tärkeää on toimintaa kontekstivien haasteiden, kuten työvoimapulan, ratkaiseminen. Tulokset tuottavat uutta tietoa moraaliristiriitojen ja autenttisen johtamisen välisestä yhteydestä erilaisissa johtamistilanteissa.

Avainsanat: moraaliristiriita, autenttinen johtaminen, pk-yritys

Johdanto

Toimintaympäristöjen muuttuessa yhä haasteellisemmaksi, tutkimuksellinen kiinnostus moraaliristiriitojen merkitykseen suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten (myöhemmin pk-yritykset) johtajien kokemuksissa on kasvanut. Eettiset ongelmat, kuten alipalkkaus tai hoivayritysten epäeettinen toiminta, saavat pk-yritysten johtajat ja työntekijät harkitsemaan työpaikan vaihtamista paremman kohtelun toivossa. Epäeettisyys voidaan nähdä laittomia, moraalisesti kyseenalaisia tai haitallisia seurauksia tuottavina, työntekijöiden arkea haastavana käytänteinä (Lemmetty ym., 2019). Moraaliristiriitojen ratkaisemisen kannalta on pidetty tärkeänä sitä, että ristiriidoista ei vaieta, vaan työilmapiiri on salliva ja kokemuksia uskalletaan jakaa (Tuori, 2017). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisumalleja pk-yritystoiminnassa autenttisen johtamisen näkökulmasta hyödyntäen Lemoinen ym. (2019) tarkasteluhikkaa. Perustelemme seuraavaksi autenttisen johtamisnäkökulman ensisijaisuutta moraaliristiriitojen kannalta.

Moraalin merkitys johtamisessa on tunnistettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa laajasti (Mason, 1996; Brown & Trevino, 2006). Moraalilla on viitattu yksilön ominaisuuksiin, joka ohjaa käsitystä oikeasta ja väärästä (Teräväinen, 1982). Moraaliristiriidat (engl. moral dilemmas, ethical dilemmas) ovat puolestaan seurausta oikean ja väärän yhteensovittamisesta arjen vaihtuvissa tilanteissa. Ne kuuluvat siten päivittäiseen johtamiseen ja vaikuttavat keskeisesti johtamistehtävien houkuttelevuuteen (Mason, 1996; Marnburg, 2006). Johtajat kohtaavat moraaliristiriitoja työssään päivittäin, ja he pohtivat myös ratkaisuja niihin (Robinson ym., 2021). Tällöin voidaan pitää tärkeänä sitä, että johtajat tunnistavat pulmia eri johta-



Hyvän johtamisen kannalta olennaisena on pidetty hyvää johtaja-työntekijä-suhdetta.

mistilanteissa ja suhtautuvat oman toimintansa muuttamiseen myönteisesti (Juuti, 2018). Hyvän johtamisen kannalta olennaisena on pidetty hyvää johtaja-työntekijä-suhdetta, jonka ominaisuuksina korostuu muun muassa välittäminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus (Lämsä ym., 2015).

Viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa koronaviruspandemiaa (covid-19) koskevat päätökset ovat näyttäneet myös pk-yritysten moraaliristiriitoina erilaisine rajoituksineen, lomautuksineen ja irtisanomisineen (Paavilainen & Kujala, 2019; Robinson ym., 2021). Moraaliristiriitojen ratkaisemiselle ei näytä olevan yhtä oikeaa vaihtoehtoa, ja johtamisessa joudutaan usein tyytymään vähiten huonoon ratkaisuun (Cranston ym., 2006). Tällaisia sovittelevia valintatilanteita voi syntyä esimerkiksi silloin, kun johtaja ratkoo tiimien konflikteja, joihin jokaisella osapuolella on usein oma tarinansa (Tomperi, 2015). Konfliktien taustalla voi olla työntekijöiden puhumattomuutta ja pitkään jatkuneita vääriä tulkintoja, jotka liittyvät arjen työtilanteisiin, mutta myös laajemmin tiimin yhteiseen ja sen jäsenten henkilökohtaiseen historiaan (Pehrman, 2012). Työntekijät saattavat esimerkiksi syyttää johtajaa huonosti tehdyistä päätöksistä tai operatiivisen toiminnan puutteista (Marnburg, 2006). Näitä ristiriitoja johtajat ratkaisevat vaihtelevasti ja eri tavoin (Pless & Maak, 2012).

Moraalikäyttäytymistä ja siihen liittyviä ristiriitoja on aiemmassa tutkimuksessa lähestytty ensisijaisesti eettisen johtamiskulttuurin näkökulmasta. Pk-yrityksissä eettisyys tarkoittaa oikean ja väärän periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa (Lämsä ym., 2018). Eettinen konflikti syntyy yleensä tilanteissa, joissa esihenkilön tai johdon toiminta ei vastaa työntekijöiden odotuksia ja arvoja (Schwepker, 1999). Työntekijän odotukset ja arvot voivat olla erisuuntaisia myös organisaation käytänteiden kanssa (esim. Tabak & Orit, 2007). Tällaisia ristiriitoja ovat Lemmetty ym. (2019) tunnistaneeet henkilöstöjohtamisen todellisissa tilanteissa ja käytänteissä. Mahdollisia syitä ristiriitojen syntyyn saattavat olla työntekijälähtöisyyden puute, esihenkilötyön käytäntöjen koettu epätasapuolisuus, johdon puheiden ja tekojen ristiriitaisuudet tai organisaatorakenteiden ja henkilöstön roolien epäselvyydet (Lemmetty ym., 2019).

Eettisen ja autenttisen johtamisen näkemykset moraaliristiriidoista poikkeavat toisistaan. Eettisyydessä huomiota kiinnitetään johtamisen yleisiin periaatteisiin, autenttisuudessa johtajan sisäiseen maailmaan (Ko ym., 2018). Eettinen johtaja ratkaisee moraaliristiriitoja painottaen normatiivisesti sopivaa käyttäytymistä organisaatiossa, kun taas autenttinen johtaja on uskollinen itselleen ja omille arvoilleen. Autenttisen johtamisen näkökulma on perusteltu, sillä aiemman tutkimustiedon mukaan se tuottaa pitkällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia, johtajuuden uskotavuutta ja sitä kautta vaikuttavuutta työyhteisön toimintaan. (Fischer & Sitkins, 2022.) Moraaliristiriitoja syntyy kuitenkin tilanteissa, joissa johtajan sisäinen tulkinta itsestään, muista ihmisistä tai ympäristöstä ei vastaa ulkoapäin asetettuja vaatimuksia. Aiempi tutkimustieto tästä johtajan sisäisen maailman näkökulmasta on puutteellista. Tutkimuskirjallisuudessa on



Autenttisessa johtamisessa johtaja pyrkii aitoon toimintaan suhteessa itseensä, muihin ihmisiin ja ympäristöönsä.

tunnistettu autenttiseen johtamiseen kytkeytyvät moraaliristiriitojen ulottuvuudet (Lemoine ym., 2019), mutta ei niiden keskinäistä dynamiikkaa tai tilannekohtaista vaihtelua. Tässä tutkimuksessa näitä puutteita pyritään täydentämään erityisesti pk-yritysten kannalta.

Autenttisen johtamisen näkökulma moraaliristiriitoihin ja niiden ratkaisemiseen

Autenttisessa johtamisessa johtaja pyrkii aitoon toimintaan suhteessa itseensä, muihin ihmisiin ja ympäristöönsä. Autenttinen johtaminen kuvataan toiminnaksi, joka johtamistilanteissa edistää positiivista psykologista pääomaa, eettistä ilmapiiiriä, vahvistaa johtajien itsetuntemusta, sisäistä moraalista näkökulmaa, tiedon tasapainoista käsittelyä, suhteiden läpinäkyvyyttä ja itsensä kehittämistä (Walumbwa ym., 2008). Autenttisuutta ei pidetä tutkimuskirjallisuudessa vakaana olotilana, vaan tavoiteltavana kehitymishaasteena. Tilaa, jossa johtajan arvomaailma ja työroolit eivät ole sopusoinnussa keskenään, voidaan kuvata autenttisuuden vastakohtana eli epäautenttisuutena. Epäautenttisuus näyttää kertovan epävarmuudesta, jossa itsetietoisuus ja ymmärrys itsestä ovat epätasapainossa. Tällainen epäautenttisuuden tilanne saattaa muodostua erityisesti työssä syntyneiden moraaliristiriitojen vuoksi. (Barnard & Simbhoo, 2014.)

Autenttisen johtamisen tutkimus on esittänyt mallin epäautenttisuuden välttämisestä ja johtajan tavoiteltavista piirteistä (Walumbwa ym., 2008). Nämä piirteet ovat johtajan itsetietoisuus (engl. leader self-awareness), (ihmis)suhteita koskeva läpinäkyvyys (engl. relational transparency), sisäistetty moraalikäsitys (engl. internalized moral perspective) ja tasapainoinen tiedonprosessointi (engl. balanced processing) (Walumbwa ym., 2008; ks. myös Gardner ym., 2011; Kinnunen ym., 2013; Banks ym., 2016; Niemi ym., 2020). Piirteiden lisäksi ja niihin yhdistettynä autenttisen johtajan on todettu vaikuttavan työntekijöihin positiivisella organisaatiokäyttäytymisellä, jota pidetään jatkuvana kehittämisvoimavarana (Cameron ym., 2003; Seligman, 2004; Avolio & Gardner, 2005). Liittymäkohta positiivisuuteen syntyy, kun omista arvolähtökohdistaan tietoiset johtajat pyrkivät vahvistamaan työntekijöidensä työhyvinvointia kuunnellen heidän näkemyksiään (Avolio ym., 2004; Avolio & Gardner, 2005). Autenttisen johtamisen erityisyys on nähty siinä, että johtaja kohtaa työyhteisön työntekijät yksilöinä pyrkien myönteisiin kohtaamiin. Myönteiset kohtaamiset tarkoittavat tässä ajattelussa hyvää johtamista, kuten avoimuutta, luotettavuutta sekä kykyä käsitellä työyhteisössä vaikeita asioita punniten ratkaisuvaihtoehtoja työntekijöiden kanssa. Edelleen oletuksena on, että myönteisten kohtaamisten avulla työntekijöiden on helppo ennakoida johtajan toimintaa ja lähestyä häntä kertomalla työssä ilmenneitä ristiriitoja luottaen, että ongelmat tulevat tasapuolisesti ratkaistuksi. (May ym., 2003; Avolio & Gardner, 2005.)

Johtajien autenttiseen päätöksentekoprosessiin sisältyy Niemen ym. (2020) mukaan eri vaiheita, kuten ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi ja aikomus toimia autenttisesti. On havaittu, että johtajat haluavat toimia

autenttisesti päätöksenteossa, mutta toimintaympäristön haasteet voivat olla liian vaativat. Autenttista päätöksentekoa näyttää lisäävän se, että esihenkilöiden yksilölliset ominaisuudet, kuten työkokemus ja reflektiokyky, ja työpaikan olosuhteet, kuten sosiaaliset suhteet, tukevat esihenkilön vapautta, kykenevyyttä ja rohkeutta toimia omien arvojensa mukaisesti. (Niemi ym., 2020).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan johtajien kokemia moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisuja suhteessa autenttisen johtamisen kolmeen ulottuvuuteen (Lemoine ym., 2019). Tarkasteltaessa moraaliristiriitoja ensimmäiseksi suhteessa johtajan käsitykseen itsestään, on johtajan moraalilla johdonmukaisuudella tärkeä merkitys. Johtajan moraaliperustan rakentumiseen vaikuttavat käsitys itsestä, itsetietoisuus ja itseluottamus. Ristiriitojen ratkaisuisa johtaja hyödyntää itsetuntemustaan, elämäkokemustaan ja pyrkii itselleen tärkeiden arvojen johdonmukaiseen soveltamiseen työssään (Gardner ym., 2005). Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan johtajan moraalikäsitkukset vaihtelevat, mikä aiheuttaa haasteita, sillä yhden moraalikäsitkysen omaksuminen saattaa sulkea toisen pois. Myös työntekijät saattavat hämmästyä ristiriitaisista tilanteista, joissa johtajan toiminnan moraaliset näemykset vaihtelevat, eikä toiminta noudata ennustettavuutta. (Lemoine ym., 2019.)

Toiseksi suhteessa muihin ihmisiin, autenttinen johtaja kehittää työntekijöiden autenttisuutta tarjoamalla heille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja itsenäisten päätösten tekemiseen (Avolio & Gardner, 2005; Hirst ym., 2016). Samalla työntekijöiden itsetuntemuksen ja luottamuksen omiin kykyihin oletetaan vahvistuvan (Leroy ym., 2015). Työntekijät myös arvioivat toistuvasti vuorovaikutussuhteessa johtajan käyttäytymisen aitoutta (Sidani & Rowe, 2018). Vuorovaikutus-

suhteiden näkökulma haastaa johtaja-työntekijä-suhdetta ja saattaa johtaa hämmentäviin tilanteisiin tai konflikteihin. Ristiriitoja syntyy työntekijöiden moraalikäsitysten ollessa keskenään erilaisia ja vaihtelevia. Se, mikä on moraalista yhden työntekijän mielestä, ei ole sitä välttämättä toisen mielestä. Johtajan on tiedostettava ja hyväksyttävä ristiriitojen ratkaisussa työntekijöiden vastakkaiset moraalikäsitukset. Johtajuuteen kuuluu työntekijöiden moraalikäsitysten huomioiminen, vaikka työntekijöiden moraalinen tulkinta poikkeaisi johtajan tulkinnasta. (Lemoine ym., 2019.)

Kolmanneksi haasteen johtajuuteen tuo moraalikäsitysten vaihtelevuus toimintaympäristön näkökulmasta. Ristiriitoja voivat aiheuttaa esimerkiksi erilaisiin kulttuureihin, väestöryhmiin ja organisaatiokohtaisiin menettelytapoihin liittyvät kysymykset. Näissä tilanteissa keskeisenä on pidetty sitä, että autenttinen johtaja luottaa moraaliseen rohkeuteen, vaikka hänellä ei olisi täyttä tietoa päätösten vaikutuksista toimintaympäristöön. (Azanza ym., 2013.) Yhden ja oikean johtamis päätöksen sijasta keskeisempänä voidaan siten pitää johtajan moraalista varmuutta (Lemoine ym., 2019).

Tämän tutkimuksen analyttiset tavoitteet nousevat edellä kuvattujen kolmen autenttisen johtamisen moraaliristiriitoja ilmentävän ulottuvuuden sisällöistä ja niiden välisestä suhteesta. Näitä kolmea näkökulmaa käytetään tutkimusaineiston analyysin kehikkona. Kiinnostuksemme kohdistuu siihen, millä tavalla moraaliristiriidat ja niiden ratkaisut ilmenevät autenttisuuden näkökulmasta suhteessa: johtajaan itseensä, johtajan ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä johtajan ja toimintaympäristön väliseen suhteeseen.

Oletamme kysymyksiin vastaamisen tuottavan kohdennettua tietoa siitä, mitä moraaliristiriitojen kolme ulottuvuutta tarkoittavat erilaisille johtamistilanteille.

Oletamme tutkimuksen tuottavan tietoa myös siitä, millä tavalla moraaliristiriitojen kolme ulottuvuutta ovat yhteydessä toisiinsa erilaisissa johtamistilanteissa. Analyysimme tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää sekä johtamiskäytäntöjen kehittämisessä että autenttisen johtamiskäsitelyn jäsentämisessä johtamistilanteiden tilannekohtaisuutta ymmärtämään suuntaan.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto muodostuu haastattelusta, jotka ovat osa EU-rahoitteista Tuottavasti moninainen -kehittämisen ja tutkimushanketta. Hanke on kohdistunut palvelualojen pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen. Tähän tutkimukseen on valikoitu teemahaastattelut kymmenestä hoiva- ja ravintola-alan pk-yrityksistä Etelä-Suomesta. Haastattelut on tehty vuosina 2017–2019. Molempien alojen haasteita ovat muun muassa työvoimapula, työntekijöiden ja esihenkilöiden vaihtuvuus, perehdyttämisen kustannukset, maahanmuuttajataustaisen työntekijöiden kasvu ja tiedonkulku yrityksissä (Uudenmaan liitto, 2020). Teemahaastattelussa on käsitelty yritysten esihenkilöiden, johdon ja yrittäjien kokemuksia työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Aineistonkeruussa, haastatteluaineiston hallinnassa ja tutkimustulosten julkaisussa on huomioitu tutkimuseettiset periaatteet ja EU:n tietosuojasetuksen tuomat vaatimet (TENK, 2019). Ennen haastatteluja yrityksissä toteutetuissa aloituspalaverissa on käsitelty tutkimuseettiset näkökohdat koskien aineiston keruuta, säilyttämistä ja tulosten julkistamista. Eri tyistä huomiota on kiinnitetty tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen, yksityisyyteen ja tietosuojaan.

Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä

on tiedotettu tutkimuksesta sekä suullisesti että kirjallisesti, ja heiltä on pyydetty kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta vielä haastattelujen alussa. Haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja osallistujilla on ollut mahdollisuus keskeyttää haastatteluun osallistuminen missä vaiheessa tahansa niin halutessaan. Haastattelut on nauhoitettu ja litte-roitu ulkopuolisessa litterointiin erikoistuneessa yrityksessä. Haastateltavat eivät esiinny aineistossa nimellään, vaan heille on annettu numerotunnus, jonka he ovat maininneet ennen puheenvuoroaan. Haastattelut on nauhoitettu ja tehty yritysten tiloissa kahdesta neljään henkilön ryhmissä kuitenkin niin, että mukana on myös kaksi yksilöhaastattelua. Artikkelissa hyödynnettyä nauhoitettua aineistoa on yhteensä 7 tuntia 35 minuuttia, litteroituna 148 sivua.

Haastattelujen pääteemat on muodostettu kolmesta työhyvinvointiin liittyvästä teemasta ja niiden alateemoista: työ (voimavara vs. kuormitustekijät, viestintä, työn suunnittelu, johtaminen), työntekijä (työn hallinta, työn palkitsevuus, ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen) ja työyhteisö (innovatiivisuus/uusiutumiskyky, tuen saanti työyhteisössä, työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet). Haastattelussa on sovellettu CWEO-II-kyselyä (Conditions for Work effectiveness Questionnaire II), joka perustuu Laschingerin, Fineganin, Shaminian ja Wiikin vuonna 2001 kehittämään teoreettiseen malliin (Expanded Workplace Empowerment Model). Mallin taustalla on Rosabeth Moss Kanterin (1979) rakenteellisen muutoksen teoria. Haastattelut on toteutettu vuorovaikutteisina keskusteluin, jotka ovat mahdollistaneet haastateltavien aitoihin kokemuksiin perustuvan työhön, työntekijään ja työyhteisöön liittyvien tilanteiden ja haasteiden tutkimisen, reflektoinnin, sekä täydentävien kysymysten ja vastausten esittämisen (Denzin & Lincoln, 2018).



Aineiston analyysia koskeva oletuksemme on, että autenttisuus läpäisee kaikki työelämäilmiöt ja tulee siten näkyväksi näistä ilmiöistä puhuttaessa.

Aineiston analyysi toteutettiin ensimmäisessä vaiheessa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa hyödynnettiin Lemoinen ym. (2019) moraaliristiriitojen kolmea autenttista ulottuvuutta ilmentävää jäsenystä eli johtajan suhdetta itseensä, vuorovaikutussuhteisiin ja toimintaympäristöön. On huomattava, että haastattelujen teemat – työ, työntekijä ja työyhteisö – eivät suoraan ilmennä moraaliristiriitoja. Aineiston analyysia koskeva oletuksemme on, että autenttisuus läpäisee kaikki työelämäilmiöt ja tulee siten näkyväksi näistä ilmiöistä puhuttaessa.

Aineiston pelkistäminen aloitettiin lukemalla haastattelut läpi. Tarkentavina kriteereinä aineiston alkuvaiheen analyysissa olivat autenttisen johtamisen kolme ulottuvuutta. Teimme alustavan jäsenyyksen siitä, millä tavalla johtajat liittävät erilaisia työelämätilanteiden ristiriitoja moraalisesti itseensä, vuorovaikutussuhteisiin tai toimintaympäristöön. Sisällöllisesti nämä työelämätilanteiden haasteet liittyivät johtajien puheessa tyypillisesti tiedonkulkuun, mahdollisiin väärinymmärryksiin ja erilaisiin tulkintoihin. Toisessa vaiheessa pelkistämisen lopuksi haastatteluista tunnistettiin aineistolähtöisellä analyysiotteella sisällöllisesti samankaltaiset ilmiöt. Ne nimettiin sisältöä kuvaavasti. Analyysin

luotettavuutta lisättiin vastausten sisällön huolellisella taulukoinnilla. Lisäksi yksi tutkimuksen kirjoittajista koodasi ja teki luokittelun koko aineistolle ja kolme muuta kirjoittajaa arvioivat luokittelun johdonmukaisuutta kohdennetusti analyysin eri vaiheissa. Luokittelusta ja muodostetuista

tuloksista keskusteltiin niin kauan, kunnes lopputuloksesta saavutettiin yksimielisyys (Denzin & Lincoln, 2018). Taulukossa 1 esitetään esimerkki aineiston kohdennetusta analyysistä. Esimerkki havainnollistaa alaluokkaa ”moraaliristiriidoista” ja ”ratkaisumalleista” suhteessa johtajaan.

Taulukko 1. Esimerkit ristiriidoista ja ratkaisumalleista suhteessa johtajaan.

Johtajaan liittyvä alaluokka	Suhteessa johtajaan olevia ristiriitoja	Esimerkkipelkistys ristiriidoista
Johtamisroolin epäselvyyden ristiriita	”Niin vaikee kun mä en pidä itteeni minään johtajana kyllä että me ollaan tasavertasia mun mielestä täällä. . . Ei meillä semmosta johtamista o.”	Johtaja ei pidä itseään johtajana. Johtaja haluaa kokea tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa. Johtaja ei koe olevansa erityisesti johtaja.
	”Et ei meillä semmosta johtamista ainakaan. . . osallistavaa ja sit me tehdään töitä niin kun muutkin että. Totta kai on ne omat hommat mitä pitää välillä lähtee tekeen tosta tiluksia tai jotain tommosia mutta esimerkiksi paperityöt mä hoidan pääasiassa kotona sen takia et täällä on kyl pakko tehdä koko ajan vaan töitä niin kun muutkin.”	Johtaja ei koe, että hän olisi yrityksen erityinen johtaja. Johtajan mielestä toiminta on yrityksessä osallistavaa. Johtaja kokee tekevänsä töitä yrityksessä kuten työntekijät. Johtaja tekee omia töitä työskennellessään työntekijöiden kanssa. Johtaja tekee usein hallinnolliset työt kotona. Johtaja kokee, että kiireen vuoksi hänen on tehtävä töitä päivisin yhdessä työntekijöiden kanssa.
	”Mä lähen helposti sinne kuitenkin tekemään.”	Johtajan toiminnan tyylinä on hakeutua työntekijöiden kanssa työskentelyyn.
Työn yksinäisyyden kokemus	”No on se tavallaan kuormittavaa, koska kyl mä niin kun tuun töihin tekeen töitä enkä niin kun peukaloit pyöritteleen. Et mul on ihan loistava tiimivastaava täs joka hoitelee vähän niin kun munkin hommat.”	Johtaja kokee kuormitusta työn delegoinnista tiimivastaavalle. Johtaja kokee, että hänellä on liikaa aikaa työssä. Johtajalla on hyvä tiimivastaava. Tiimivastaava tekee johtajan töitä.
	”Me ollaan itse asiassa keskusteltu X: n kanssa siitä, että mä tarvisin sellasen sparraajaan itselleni. Tavallaan sellasen, kelle mä voisin puhua näistä asioista.”	Johtaja on keskustellut esihenkilönsä kanssa. Johtaja tarvitsee tukea itselleen. Johtaja tarvitsee keskusteluun ja huoltoen jakamiseen sparraajan.
Johtajaan liittyvä alaluokka	Suhteessa johtajaan olevia ratkaisumalleja	Esimerkkipelkistys ratkaisumalleista
Itselliset ja itsetuntevat johtajat ristiriitojen ratkaisijoina	”Mä tykkään siit ett mul on vastuuta ja valtaa. Ne kulkee aika hyvin tääl käsi kädessä ja saan itse kyllä aika pitkälle päättää päiväni kulun. . . et kukaan ei niin kuin käyttää perään.”	Johtajalla on itsellistä vastuuta. Johtaja pitää vallan ja vastuun kokemuksesta. Johtaja päättää työpäivän kulusta. Johtajaa ei valvota liikaa.

Johtamistilanteet nähdään tässä tutkimuksessa tilanteina, jotka liittyvät päivittäiseen toimintaan organisaatioissa. Esi-merkki johtamistilanteesta on tuen antaminen työntekijöille tiimin työnjakoon liittyvissä kysymyksissä. Johtamistilanteilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta ympäristöön, jolloin se linkittyy autenttiseen johtamiseen. Tutkimuksessa havaituissa ristiriitailanteissa on tunnistettavissa moraalinen tulokulma. Moraaliristiriitoja ja ratkaisumalleja ei ole mahdollista kohdistaa suoraan toisiinsa, mutta ne syventävät moraaliristiriitojen ymmärrystä ilmiönä suhteessa johtajaan, vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön (Lemoine ym., 2019).

Palvelualoille keskittyvien yritysten tutkiminen asettaa joitakin rajoituksia tulosten soveltamiseen toisiin aloihin. Sen vuoksi tarvitaan jatkotutkimusta, joka huomioi yritysten toimintaympäristöjen erilaisuuden. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei tavoiteltu tulosten yleistämistä, vaan ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Vaikka laadullinen tutkimus tarjoaa moraaliristiriidoista yksityiskohtaista tietoa, asettaa tutkimusote tiettyjä rajoitteita luotettavuuden näkökulmasta. Haastatteluihin johtajiin on saattanut valikoitua erityisesti työyksiköiden kehittämisestä ja eettisistä asioista kiinnostuneita johtajia, jolloin toisenlainen aineisto saattaisi tuottaa hieman erilaisia tuloksia.



Johtamisroolin epäselvyys näyttäytyi toisinaan liian yhdenvertaisena työskentelynä työntekijöiden kanssa.

Tulokset

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa autenttiseen johtajaan

Moraaliristiriitoja suhteessa autenttiseen johtajaan aiheutui johtamisroolin epäselvyydestä. Myös johtajan työn yksinäisyyden kokemus eri tilanteissa aiheutti moraaliristiriitoja. Ristiriitojen ratkaisuisa auttoi johtajien kokemus asiantuntijuutensa itselisydestä, kuten mahdollisuudesta organisoida työpäivän kulku. Pohdinta ja johtopäätökset -luvussa on tulosten koontitaulukko (taulukko 2) moraaliristiriidoista ja ratkaisumalleista.

Johtamisroolin epäselvyys näyttäytyi toisinaan liian yhdenvertaisena työskentelynä työntekijöiden kanssa. Ristiriitaa aiheutti se, että johtajat eivät aina kokeneet erottuvansa työntekijöistä ”sen kummemmin johtajana” ja johtajan rooli saattoi eri tilanteissa hämärtyä. Johtajat kokivat toisinaan kiirettä ja työn paljoutta tehden töitä iltaisin, koska halusivat arkisin mahdollistaa yhdenvertaisuuden ja vuorovaikutuksellisen työskentelyn työntekijöiden kanssa. Johtajat kuvasivat puheessa halua kokea molemminpuolisuutta autenttisen johtamisen periaatteiden mukaisesti vahvistaen kokemusta tasa-arvoisesta työyhteisöstä, tietäen sen kuitenkin aiheuttavan ajallisia haasteita heille itselleen. Johtamiseen kuului tyylilä hakeutua työntekijöiden kanssa toisinaan tiiviiseenkin vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. Ristiriidan kokemuksesta vähensi tietoisuus, että tasavertaisuuden kokemuksen tuloksena ”henkilöstö tuotti kehitysehdotuksia remsustikin”, halusi tulla keskustelemaan johtajien kanssa matalalla kynnyksellä eri tilanteissa ja oli motivoitunutta esittämään kehitysehdotuksia yritykseen liittyen. Seuraavissa haastatteluaineiston lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa johtajaan itseen, joissa johtajat kokivat roo-

linsa vähäisinä eivätkä halunneet erottua työntekijöistä tehden tasa-arvoisesti työtä heidän kanssaan yrityksen arjessa:

Niin vaikee kun mä en pidä itteeni minään johtajana kyllä että me ollaan tasavertasia mun mielestä täällä... Ei meillä semmosta johtamista o.

Et ei meillä semmosta johtamista ainakaan... osallistavaa ja sit me tehdään töitä niin kun muutkin että. Totta kai on ne omat hommat mitä pitää välillä lähtee tekeen tosta tilauksia tai jotain tommosia mutta esimerkiksi paperityöt mä hoidan pääasiassa kotona sen takia et täällä on kyl pakko tehdä koko ajan vaan töitä niin kun muutkin.

Johtajat kuvasivat puheessaan, että moraaliristiriitoja syntyi työn yksinäisyyden kokemuksesta. Johtamisessa auttoi hyvä suhde työpariin, ”oikeaan käteen”. Hyvä työpari saattoi olla luotettava tiimivastaava, jonka tehtäväkenttään kuului henkilöstöjohtaminen. Suhteen ollessa luottamuksellinen, johtamista voitiin jakaa. Hyvä työpari saattoi luoda turvallisen ja tasapainoisen tunteen siitä, että työasiat sujuivat helpommin, huolia ei ole tai ne olivat hallinnassa. Toisaalta johtajille saattoi tulla tunne siitä, että tietyissä tilanteissa oli tekemisen puutetta tai epätasapainoa tehtävien delegoinnissa. Johtajat saattoivat kokea syyllisyyttä työparin hoitaessa vastuuta. Siitä huolimatta jaetua johtamista toivottiin lisää.

No on se tavallaan kuormittavaa, koska kyl mä niin kun tuun töihin tekeen töitä enkä niin kun peukaloit pyöritteleen. Et mul on ihan loistava tiimivastaava täs joka hoitelee vähän niin kun munkin hommat.



Haastateltavien mukaan asiantuntijuuttaan itsenäisesti hyödyntävät ja hyvän itsetuntemuksen omaavat johtajat kykenivät ratkaisemaan ristiriidat eri tilanteissa.

Me ollaan itse asiassa keskusteltu X:n kanssa siitä, että mä tarvisin sellasen sparraajan itselleni. Tavallaan sellasen, kelle mä voisin puhua näistä asioista.

Haastateltavien mukaan asiantuntijuuttaan itsenäisesti hyödyntävät ja hyvän itsetuntemuksen omaavat johtajat kykenivät ratkaisemaan ristiriidat eri tilanteissa. Työn itsenäisyyden kokemus tuki johtamista. Johtajat kuvasivat puheessaan, että työssä oli tärkeää kuunnella kaikkia osapuolia, mutta viime kädessä johtamisessa oli merkityksellistä saada tehdä päätökset, järjestää työn aikataulut itse ja kuunnella itseään.

Etä mä oon ollu sen verran pitkään jo, niin mulla on sellanen olo, että se työ, mitä mä oon tehny esimiehenä, on ollu ihan kädet savessa mukana tekemässä työtä, niin mulla on sellanen tietty kunnioitus täs tiimissä. Et mä pystyn tekemään ihan mitä vaan.

Mut just se että on annettu aika vapaat kädet sitten. Et kyllähän mä aina varmistan ja tarkistan että onko lupa tähän ja tähän, mutta on kummiskin annettu sitten tehä ne asiat.

Johtajat kuvasivat puheessaan usein, että itsetuntemukseen ja itsetietoisuuteen liittyvät arvot olivat voimavaroja johtajille, sillä ristiriitoja vähensi johtajien käsitys vahvuusalueistaan, kuten palautteen hakeminen, sinnikkyys, käytännönläheisyys ja kiinnostus uuden oppimiseen. Yritysjohdo kertoi vahvuudekseen mahdollisuuden toteuttaa työssä unelmaansa. Itsetuntemuksen vahvistuminen, johtajien omien arvojen laajentuminen ja uskollisuus itselle vahvistivat moraalista sopusointua, jota kuvasi yksityiselämän kokeminen vahvuutena. Omien arvojen tunnistamisen myötä johtajat hyväksyivät, että toisinaan oli välttämätöntä astua johtamisessa epämukavuusalueelle ja haastaa itsensä. Muuten oppimista ja kehittymistä uusiin tehtäviin ei tapahtunut.

... Ja tietysti hyvä asia on myös se et pääsee tavallaan toteuttaa omaa unelmaa kuitenkin mun mielestä tässä että saa tehdä itelle.

... mä olen semmonen henkilö et mä opin mieluummin tai siis mä opin sillä lailla että mä teen ku se että mä istun jossakin koulun penkillä ja kirjoittelen monta sivua muistiinpanoja mistä mä en sit kuitenkaan lue niitä eli mä opin tekemällä.



Omien arvojen tunnistamisen myötä johtajat hyväksyivät, että toisinaan oli välttämätöntä astua johtamisessa epämukavuusalueelle ja haastaa itsensä.

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa johtamisen vuorovaikutustilanteisiin

Moraaliristiriidat näkyivät johtajan sisäisnä ristiriitoina suhteessa omiin arvoihin, vaikka ristiriidan aiheuttaja kumpusi ulkopäin. Moraaliristiriitoja syntyi yrityksen vuorovaikutustilanteissa. Ne tarkoittivat erilaisia konfliktitilanteita ja kytkeytyivät esihenkilöiden tuen puutteeseen, tiedonkulun haasteisiin ja työntekijöiden epätasa-arvoisuuteen vuorovaikutustilanteissa. Ristiriitojen ratkaisujen kannalta johtajat kokivat, että työntekijöiden kuulluksi tuleminen oli tärkeää.

Johtajat kuvasivat puheessaan, että vuorovaikutustilanteita haastoi toisinaan ylimmän yritysjohtajan sitoutumattomuus henkilöstöjohtamiseen. Keskijohdon esihenkilöt kokivat työskentelevänsä yksin johdon ja työntekijöiden välimaastossa tiedostaan paineenalaisen tilanteensa ja vastuunsa työntekijöiden kohtaamisesta. He kaipaivat esihenkilötyössään mahdollisuutta jaettuun johtajuuteen ylimmän johdon kanssa ja oman esihenkilönsä tukea työntekijöiden johtamiseen. He kokivat antavansa tukea työntekijöille, jonka kokivat tärkeäksi, mutta eivät saaneet sitä itse. Ylin johto ei aina halunnut puuttua henkilöstöjohtamiseen tai työntekijöiden välisiin haastaviin tilanteisiin vedoten kiireeseen. Seuraavissa lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa johtamisen vuorovaikutustilanteisiin johtajan saaman tuen näkökulmasta:

Oman esimiehen tuki niin kuin mult puuttuu ainakin iteltä kokonaan, elikkä mä en tunne saavani arvostusta tästä työstä yhtään pätkän vertaa.

Ei oo aikaa sparrata työntekijöitä, enkä halua astua esimiesten varpaille. On niiden tehtävä, esimiehet tekee niiden oman duunin.

Johtajat kuvasivat puheessaan myös, että ristiriitoja suhteessa johtamisen vuorovaikutustilanteisiin aiheutui tiedonkulun ja viestinnän toimimattomuudesta. Ristiriitoja aiheuttivat alkeelliset viestintävälineet ja viestinnän vastuun siirtyminen työntekijöille. Koska virallista viestintää ja viestintäyökaluja ei yrityksessä aina ollut, työntekijät välittivät pienissä ryhmissä viestejä keskenään sopimallaan tavalla, eikä johtajat kyenneet osallistumaan tiedon siirtymiseen. Myös toimipisteiden välillä oli epävirallisia viestintäryhmiä. Autenttisen johtamisen vahvistamiseksi johtajien tulisi kyetä osallistumaan työyhteisöjen keskusteluun läheltä, jotta asioiden syvätkin merkitykset muodostuisivat ymmärteyksi johtajille. Autenttisen johtamisen mahdollisuuksien koettiin vähenevän, jos johtaja ei kyennyt osallistumaan työntekijöidensä kanssa käytävään molemminpuoliseen keskusteluun ja olemaan läsnä yrityksen vuorovaikutustilanteissa.

Meillä on tosi vaikeeta saada informaatiota kulkemaan, viestintä, koska me ollaan eri vuoroissa, me voidaan olla sillä tavalla, et me ei nähdäkään toisiamme moneen kertaan.

Ristiriitoja sai aikaan erityisesti arkaluonteisten ja valmistelua vaativien asioiden tiedottaminen työntekijöille, sellaisten, joita johtajat eivät voineet kertoa reaaliajassa, vaikka olisivat halunneet. Johtajien mielestä tiedon salaaminen sai työntekijät tulkitsemaan, ettei kaikista asioista tiedoteta, jolloin suullisesti leviävä väärä tieto lähti herkemmin liikkeelle. Johtajat työskentelivät epämukavuusalueella tiedostaen, että työntekijät eivät aina kokeneet vaikuttamismahdollisuutta päätöksiin, vaan pitivät niitä valmiiksi annettuina. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puute haastoi autenttista johtamista. Ristiriitojen välttämiseksi ja työntekijöiden vaikutusmahdol-

lisuuksien vahvistamiseksi oli merkityksellistä kertoa työntekijöille asioista varhain, jotta kuulluksi tuleminen vahvistuu.

...se on aina semmoinen asia mikä nousee aina säännöllisesti esiin, et jos kysytään henkilökunnalta niin toi tiedottaminen ja viestintä aina yks semmosia mihin toivotaan ja ollaan tietysti pyritty aina siihen löytämään keinoja ja tapoja ja muita ja se on vähän semmoinen, että mä oon ehkä ite ajatellut, et ei se henkilökunnan mielestä tuu ikinä ole kunnossa kun on paljon asioita mitkä on keskeneräisiä asioita tai muita mistä ei haluta kertoa ja sitten kokee, et ei oo saatu tietoo ja sit on paljon myös semmosta, et vaik on tiedotettu niin ei oo olevinaan... kun on tiettyjä asioita mistä ei haluta kertoa, on keskeneräisiä ja sitten henkilökunta ehkä ei saa osaa tietoo niin he kokee, et se ei oo kunnossa vaikka meidän omistajien mielestä se on kunnossa, koska ei oo haluttu kertoa jotain asiaa.

Yhteisiä kokouksia työntekijöiden kanssa pidettiin merkityksellisinä, sillä ne korjasivat ristiriitoja ja motivoivat työntekijöitä ottamaan vastuuta. Toisaalta johtajat tunnustivat, että toiminta etenee melko usein yhteisissä tilaisuuksissa epäonnistumisten nostamisella ja äkillisten tilanteiden korjaamisella. Johtajien puheensa korostui, että kokoukset voisivat alkaa työntekijöiden onnistumisten jakamisella. Kokoustilanteissa työntekijöiden äänen pitäisi kuulua aidosti selvemmin ja osallistumisen olla vahvempaa. Se vahvistaisi autenttista johtamista siksi, koska silloin työntekijöiden olisi mahdollista kantaa vastuuta tavoitteistaan, osallistua päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen, sekä saada näkemyksensä esille osana yrityksen kehittämistä haasteellisissakin tilanteissa.

Mutta kyllä mä haluaisin ja pyrkisin semmoseen linjaan, että vois vaikka alkaa ottaa, että palaverit alkais just semmosella, että henkilökunnasta jokainen sanoo, missä on onnistunu tällä viikolla tai jos niitä voimavaroja, mitkä on meidän, mitkä on yksilön voimavaroja, millä tää homma pyöris paremmin kuin aina se, että mitä korjattavaa on, mitä on menny ja siitä lähetään kehittämään. Se on itteelleenki raskasta. Mutta usein se homma menee sillä tyylillä valitettavasti.

Johtajat olivat havainneet, että työntekijät on tärkeää ottaa työyksikön haasteellisiin tilanteisiin ratkaisijoiksi mukaan. Johtajien tehtäviin kuuluivat henkilöstön rekrytointi ja avainhenkilöiden vaihtumisen hallinta, sillä ristiriitoja saattoi syntyä henkilöstövaihdosten yhteydessä. Henkilöstövaihdosten yhteydessä kokoustamista lisättiin tiedon siirtymisen vahvistamiseksi. Rekrytointien onnistumista oli vahvistettu työntekijälähtöisyyttä vahvistamalla, sillä työntekijät kokivat rekrytointiprosessin läpinäkyväksi saadessaan osallistua valintaprosessiin ja sitoutuivat työkaveriin. Henkilöstövaihdokset tarkoittivat henkilöstön toistuvaa perehdyttämistä, johon kuului työaika, mutta se oli toiminnan kannalta kriittistä. Seuraavissa lainauksissa kuvataan ristiriitoja, joita aiheutui työvoimapulasta ja rekrytoinnista:

Myös just se henkilöstöpuutokset ja sit sen, et miten saadaan noi työt organisoituu vajaalle henkilökuntamäärälle.

Meillä on menossa ehkä molemmis yksiköissä aika lailla tietynlainen väli-vaihe, kun on tapahtunu henkilöstömuutoksia. Molemmissa taloissa alotti kesällä kolme uutta työntekijää. Se on pienissä yksiköissä ja pienessä organisaatiossa aika paljon.

Yritysjohdajat kuvasivat puheessaan usein, että työntekijöillä oli keskenään erilainen vuorovaikutusaktiivisuus ja ryhmädynamiikka, joka vaikutti yrityksen toimintaan sekä sen suunnitteluun. Moraaliristiriitoja syntyi, kun toiset työntekijät saivat ääntään kuuluviin kokouksissa enemmän, ja joukossa oli toisinaan hiljaisia työntekijöitä. Johtajat kokivat ristiriitaa siitä, että kaikki työntekijät eivät olleet tasa-arvoisessa asemassa yrityksen vuorovaikutusta vaativissa tilaisuuksissa, toisten näkemykset korostuivat ja hiljaiset työntekijät eivät tulleet kuulluiksi. Henkilöstöjohtamisessa johtajat kertoivat kannustavansa työntekijöitä tasapuolisesti aloitteellisuuteen - varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa aidon vuorovaikutusyhteyden varmistamiseksi. Ristiriitoja ratkaistiin eri tilanteissa esimerkiksi työvuorosunnittelulla, jossa hiljaisia työntekijöitä ei tietoisesti laitettu samaan työvuoroon, sillä sen nähtiin heijastuvan asiakastyöhön. Ristiriitoja syntyi myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät antaneet toinen toisilleen palautetta, vaan palaute kulki esihenkilön kautta, koska työntekijät pelkäsivät ristiriitojen syntymistä. Moraalinen sopusointu vahvistui, kun palautteen antamiseen oli kaikissa tilanteissa rohkeutta ja työilmapiiri oli hyväksyvä.

Ne on ne tietyt työntekijät, jotka niinku on, on enemmän tavallaan äänessä ja niinku helpommin sanoo ja sit on semmosia, jotka ei juuri sanomistään, että... Et sit mä en ehkä niinku oikeen tiedä, että mitä siellä päässä liikkuu, et onko, oisko jotain sanomista vai onko se vaan niinku tyytyväisiä.

Ristiriidoissa ja niiden ratkaisuisa tärkeänä näyttäytyi työntekijöiden merkitys johtajuudessa, sillä ratkaisut vaativat kaikkien sitoutumista ja mukaan lähtemistä ristiriitojen ratkaisemiseen. Mitä enemmän työntekijät osallistuivat yhteistyössä työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen, sen paremmin ristiriitoja voitiin johtajien mielestä ennakoida ja ratkaista. Kun työntekijät osallistuivat vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen yhteistyö toimi työntekijöiden välillä sekä johtajan ja työntekijöiden kesken, se auttoi yrityksen tavoitteiden toteutumista. Tämä helpotti johtajan työtä. Johtajat myös tiedostivat, että työyhteisöissä oli erilaisia työntekijöitä moraalikäsityksineen, joka piti johtajuudessa ottaa huomioon. Esihenkilötyössä auttoi myös tuki ylemmiltä johtajilta ja työkokemuksen karttuminen.

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa johtamisen toimintaympäristöön

Johtajien puheessa korostui usein, että moraaliristiriidat näkyivät ennen kaikkea johtajuuden vuorovaikutuskysymyksinä, mutta niitä liitettiin myös vaihtuviin toimintaympäristöihin. Ristiriitoja aiheutui yritysten taloudellisista haasteista ja johtajien vaikutusmahdollisuuksien puutteista. Yritysten resurssien niukkuus, nopeat organisatoriset muutokset, kiire ja työvoimapula haastoivat johtajien toimintaa.



Merkityksellistä oli yhdessä työskenteleminen lopputuloksen eteen.

Johtajien näkemyksissä korostui kontekstuaalisuuden merkitys, sillä yritysten toimintaympäristöt tilanteineen vaihtelivat. Seuraavissa lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa toimintaympäristöön, joita aiheutui yrityksen taloudellisesta niukkuudesta ja puutteellisista fyysisistä toimitiloista, joihin johtajien oli vaikea vaikuttaa:

Mä teen kaiken nollabudjetilla tai sitmä haalin rahaa jostain sopimuksilla... No mut mä en ees voi puhua kaikkea. Niin millä tavalla mä sitä teen. ...?

Et meiän tilat ei edusta tätä päivää, ja tässä on tapahtunut jotakin, että ei oo kehitytty, siellä melkein kaikki on tiensä päässä, ja se on mun työssä tosi fyysisesti ja henkisesti rasittavaa ja sitten kun mä tiedostan kaiken sen.

Johtajilla ei ollut aina tietoa, miten selvitä ja päästä tavoitteisiin, vaikka halua olisi ollut täyttää ne. Taloudellisten haasteiden vuoksi esimerkiksi yritysten toimitiloja ei kyetty rakentamaan tai kunnostamaan aikataulussa, vaikka toiminta olisi sitä edellyttänyt. Johtajat kokivat huonojen toimitilojen kuormittavan henkisesti ja fyysisesti paitsi heitä itseään myös työntekijöitä.

Ristiriitoja aiheutui, jos johtajat kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia muutostilanteissa, vaikka tahdotta muuttaa tilanteita olisi ollut. Johtajat kehittivät menetelmiä organisaatiomuutosten läpiviemiseen välttääkseen työntekijöiden muutosvastarintaa. Esimerkissä eräs yritysjohtaja käytti kehittämäänsä tarinamenetelmää vähentääkseen muutoksesta aiheutuneita ristiriitoja ja motivoidakseen työntekijöitä. Merkityksellistä oli yhdessä työskenteleminen lopputuloksen eteen, sen oivaltaminen työntekijöiden kanssa, työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja tavoitteen saavuttaminen. Risti-

riitoja aiheutui toimialan tai yrityksen maineesta, joka näyttäytyi työvoimapulana. Johtajien mielestä toimialan tai yrityksen maine oli toisinaan syy osaavien työnhakijoiden vähyyteen, virherekrytointeihin ja työntekijämarkkinoihin.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset täydentävät aiempaa tutkimuskeskustelua tuottamalla uutta tietoa moraaliristiriitojen ja autenttisen johtamisen välisestä yhteydestä erilaisissa johtamistilanteissa. Tutkimustulokset korostavat yritysten eettisten periaatteiden sijasta moraaliristiriitoja johtajan sisäisinä ominaisuuksina. Tutkimustulokset ilmentävät moraaliristiriitoja kolmella tasolla (taulukko 2). Moraaliristiriitojen ratkeamattomuus voi vaarantaa johtajan kokemuksen toimintansa autenttisuudesta.

Tulokset linkittyvät aiempaan autenttista johtamista koskevaan tutkimuskirjallisuuteen usealla eri tavalla. Tutkimus tuotti aiempaa syvällisempää tietoa johtajan kokemuksista moraaliristiriidoista etenkin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Johtajat rakentavat ratkaisuja moraaliristiriitoihin vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa. Tutkimus myös vahvisti näkemystä siitä, että moraaliristiriitoja aiheuttavia tilanteita, jotka haastavat johtajan autenttisuutta on johtamisessa paljon (Sidani & Rowe, 2018; Lemoine ym., 2019), ja että autenttisuuden säilyttäminen johtamisessa koetaan monissa tilanteissa vaikeaksi. Sen vuoksi moraaliristiriitojen tarkasteluun käytettiin tässä tutkimuksessa Lemoinen ym. (2019) kokonaisvaltaista kehikkoa ja tavoiteltiin moraaliristiriitojen eri tasojen huomioon ottamista.

Taulukko 2. Tulosten koonti moraaliristiriidoista ja ratkaisumalleista suhteessa johtajaan, vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön.

Lemoine ym. 2019 tarkastelukehikko	Ristiriidat	Ratkaisumallit
Suhteessa johtajaan	Johtamisroolin epäselvyyden ristiriita Työn yksinäisyyden kokemus	Itselliset ja itsetuntevat johtajat ristiriitojen ratkaisijoina
Suhteessa vuorovaikutukseen	Ylimmän yritysjohdon sitoutumattomuus henkilöstöjohtamiseen Tiedonkulun ja viestinnän toimimattomuus Keskeneräisten asioiden tiedottamisen ristiriita Työntekijöiden keskenään erilainen vuorovaikutusdynamikka	Työntekijöiden aloitteellisuuden vahvistaminen kokoustilanteissa Työntekijät mukaan haasteellisten tilanteiden ratkaisijoiksi
Suhteessa toimintaympäristöön	Vaikutusmahdollisuuksien puute toiminnan edellytyksiin kuten tiensä päässä olevien toimitilojen ristiriita	Organisaatiomuutosten osallistava käsittely

Tutkimus vahvisti myös aiempaa käsitystä siitä, että yritykset voivat toimia tuloksettaasti moraaliristiriitojen ratkaisemisessa vahvistamalla laadukkaita sosiaalisia työ- ja toimintatapoja, vaikka työyhteisössä olisi ristiriitaisia moraalikäsitteitä (Lemoine ym., 2019). Lisäksi tulokset täydentävät aiempien tutkimusten tuloksia työntekijöiden osallistamisen tärkeydestä päätöksentekoon etenkin moraaliristiriitatilanteissa (Hirst ym., 2016; Lemoine ym., 2019). Vuorovaikutustaitojen näkökulmasta tarkasteltuna työntekijät eivät ole osaamiseltaan tasa-arvoisia yrityksen toiminnan kehittämisessä, vaan hiljaisten työntekijöiden osallistumista on johtajuudessa tuettava eri tavoin, sillä kaikkien työntekijöiden sitoutuminen yrityksen kehittämiseen on tärkeää. Jotta työntekijät sitoutuvat yhteisiin työ- ja toimintatapoihin ja yrityksen kehittämiseen, on heillä oltava luottamus siihen, että johtaja on aktiivinen ristiriitojen korjaaja. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Sidani & Rowe, 2018).

Tutkimuksen perusteella keskeinen ulottuvuus moraaliristiriitojen ratkaisemisessa on se, että autenttinen johtaja rakentaa yrityksen toimintaa vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa kunnioittaen molempipuolisuutta, osallistaen työntekijöitä yrityksen päätöksentekoon ja sitouttaen toiminnan tavoitteisiin. Johtajien huolena oli erityisesti työntekijöiden vuorovaikutusdynamikan epätasa-arvoisuus työn arjessa. Lisäksi johtajien on tärkeää saada sosiaalista tukea omalta esihenkilöltään ja toisilta johtajilta tullakseen kuulluiksi moraaliristiriitoihin liittyvissä tilanteissa.

Tulokset vahvistavat autenttisuudessa johtamistutkimuksessa tunnistettua (esim. Niemi ym., 2020) havaintoa siitä, että yritysjohtajuudessa toimintaympäristön vaatimukset voivat olla niin suuria, ettei moraaliristiriitojen ratkaisu autenttisesti

ole aina mahdollisia. Tulokset vahvistavat myös sitä, että vaikka yritysjohtajille työn vuorovaikutuksen kokemukset toisten johtajien ja työntekijöiden kanssa ovat tärkeitä, on heille myös tärkeää saada hyödyntää asiantuntijuuttaan itsellisesti päätöksenteossa. Se edistää autenttisuuden ja omien arvojen priorisointia ristiriitojen ratkaisussa. (Gardner ym., 2005.)

Johtopäätöksensä voidaan todeta, että Lemoine ym. (2019) kehikon näkökulmista on jatkotutkimuksissa tärkeä saada yhä syvällisempää lisätietoa erityisesti johtajan autenttisen toiminnan ja vuorovaikutuksen sekä autenttisen toiminnan ja ympäristön välisestä suhteesta moraaliristiriitatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa. Tietoa tarvitaan erityisesti siitä, millaisia vuorovaikutteisia moraaliristiriitoja syntyy johtajan huomioidessa työntekijöitä ja heidän osallistumistaan päätöksentekoon työntekijämäärän kasvaessa. Tietoa tarvitaan myös toimintaympäristön näkökulmasta siitä, miten eri organisaatiot poikkeavat moraaliristiriidoiltaan. Tällöin voidaan vahvemmin ymmärtää moraaliristiriitojen ratkaisemista autenttisen johtamisen avulla ja hyödyntää tutkimustietoa arkipäivän johtamistyössä ja johtamisen kehittämisessä, sekä johtajien koulutuksessa. Tietoa voidaan hyödyntää työntekijöiden autenttisuuden tukemisessa ja työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa. Johtamisen moraalinen luonne on merkityksellistä niin johtajille kuin työntekijöille, siksi kriittistä hallintotieteellistä johtamisen moraaliristiriitoihin keskittyvää tutkimusta on tärkeää jatkaa autenttisuuden näkökulmaa painottaen. Kehikkoa on jatkotutkimuksissa tärkeä soveltaa täydentäen huomioimalla myös, että moraaliristiriidoista osa on näkyviä ja osa ei. Etätöissä ristiriitojen näkymättömyys saattaa vahvistua edelleen. Työelämän kannalta tarve jatkotutkimukselle on ilmeinen.

Lähteet

- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.
- Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Banks, G. C., McCauley, K.D., Gardner, W.L., & Guler, C.E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Barnard, A., & Simbhoo, N. (2014). South African managers in public service: On being authentic. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 1–13.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler.
- Cranston, N., Ehrnrich, L.C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106–121.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth edition ed.). SAGE.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2022). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485–499.
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyönnä yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen Aikauslehti*, 50(1), 59–70.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.

- Lemmetty, S., Collin, K., Keronen, S., & Auvinen, T. (2019). Henkilöstöjohtamisen eettisten konfliktien seuraukset työntekijöille kasvuyrityksissä. Teoksessa Collin, & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 246–263).
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimiesalaissuhteessa. *Hallinnon tutkimuksen seura*.
- Lämsä, A.-M., Auvinen, T., Sintonen, T., & Heikkinen, S. (2018). Narrativity and its application in business ethics research. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 279–296.
- May, D. R., Hodges, T.D., Chan, A.Y.L., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Marnburg, E. (2006). “I hope it won’t happen to me!” Hospitality and tourism students’ fear of difficult moral situations as managers. *Tourism Management*, 27(4), 561–575.
- Mason, H.E. (1996). Introduction. Teoksessa Mason, H.E. (toim), *Moral dilemmas and moral theory*. Oxford University Press (s. 3–9).
- Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus*, 18(2), 100–116.
- Paavilainen, A., & Kujala, J. (2019). Miten moraalisia päätöksiä legitimoidaan? Suomalaisten johtajien argumentoitavat irtisanomistilanteessa. *Yritysetiikka*, 1(1), 34–43.
- Pehrman, T. (2012). Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Lapin yliopistokustannus*.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). *Responsible leadership*. Springer Netherlands.
- Robinson, K., McKenna, B., & Rooney, D. (2021). The relationship of risk to rules, values, virtues, and moral complexity: What we can learn from the moral struggles of military leaders. *Journal of Business Ethics*, 1–18.
- Seligman, M. E. P. (2004). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *Simon and Schuster*.
- Schwepker, C.H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment, and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43–49.
- Sidani, Y. M., & Rowe, W.G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimization via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
- Tabak, N., & Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 321–331.
- TENK. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennako-

- arviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Teräväinen, J. (1982). Johdatus filosofiaan. Kirjapaja.
- Tomperi, H. (2015). Eettinen johtaminen tiimeissä. *Yritysetiikka*, 1(1), 14–27.
- Tuori, A. (2017). Näkymättömiä hiljaisuuksia: Epätasa-arvo ja siitä vaikeneminen organisaatiossa. *Yritysetiikka*, 1(1), 6–15.
- Uudenmaan liitto. (2020). Uudenmaan alueellinen selviytymissuunnitelma 2020–2023. Helsinki. Uudenmaan liitto. https://www.uudenmaanliitto.fi/files/25200/Uudenmaan_alueellinen_selviytymissuunnitelma_2020-23.pdf
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Marjatta Komulainen, VTM, MBA, työskentelee lehtorina Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Sähköposti: marjatta.komulainen@metropolia.fi
 - Ville Pietiläinen, dosentti, HTT, työskentelee johtamisen psykologian yliopistonlehtorina Lapin yliopistossa. Sähköposti: ville.pietilainen@ulapland.fi
 - Leena Rekola, ESH, THM, FT, on työskennellyt hoitotyön TKI yliopettajana Metropolia Ammattikorkeakoulussa, eläkkeellä. Sähköposti: lrekola2@yahoo.com
 - Marjo Suhonen, Dosentti, TtT, työskentelee hallintotieteen professorina Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Sähköposti: marjo.suhonen@ulapland.fi

■ Artikkelit

Työhyvinvointi ja sen johtaminen yritysvastuuraportoinnissa



ARTTO REIMAN JA PÄIVI KEKKONEN

■ Tiivistelmä

Yritysvastuuraportoinnista on tullut viime vuosina yhä näkyvämpi osa yritysten viestintää. Raportointiin liittyvät vaatimukset ovat monipuolistuneet ja tämä näkyy myös siinä, miten niissä kerrotaan henkilöstöön liittyvistä asioista. Vastuullisesti toimivat yritykset ymmärtävät millainen merkitys henkilöstön työhyvinvoinnilla on yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kehittämisen kannalta. Tämän artikkelin tavoitteena on laadullisen sisällönanalyysin keinoin kuvata, miten työhyvinvointia käsitellään suomalaisten suur yritysten yritysvastuuraporteissa. Tutkimus kohdentui kolmenkymmenen henkilöstömäärältään suurimman Suomessa toimivan yrityksen yritysvastuuraportteihin vuodelta 2020. Artikkelissä lisä ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia käsitellään strategisena tahtotilana sekä kokoaa yhteen raporteissa esitettyjä työhyvinvoinnin kehittämistoimia ja niillä saavutettavaksi ajateltavia hyötyjä. Artikkelissä pohditaan miten raportointia voisi läpinäkyvyyden lisäämiseksi kehittää huomioimaan paremmin sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhteyksiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kontekstissa.

Avainsanat: työhyvinvointi, yritysvastuullisuus, yritysvastuuraportti

Johdanto

Työhyvinvointi on vakiintunut käsitteenä suomalaiseen työelämäkeskusteluun 2000-luvun kuluessa. Käsitteenä työhyvinvointi voi tuntua yksinkertaiselta, mutta tarkemmin tarkastellen se on kuitenkin hyvin monitahoinen kokonaisuus. Työhyvinvointia voidaan tarkastella subjektiivisten työhön liittyvien tuntemusten ja kokemusten ohella myös osana kokonaisyhyvinvointia, tai vaikkapa työympäristön turvallisuuden näkökulmista korostaen näin erilaisten juridisesti määriteltyjen työnantajan huolehtimisvelvollisuuksiin kuuluvien vaatimusten, kuten fyysikaalisten, kemiallisten, biologisten ja fysiologisten haittakuormitustekijöiden ja tapaturmavaarojen tunnistamista ja hallintaa (Bliese ym., 2017; Guest, 2017; Reiman & Väyrynen, 2018; Rogers ym., 2012; Schulte & Vainio, 2010). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen ja kestäväen kehittämisen edellytyksenä on, että työpaikoilla on kykyä ja mahdollisuuksia käsitellä sitä monipuolisesti osana strategista johtamista (ks. Anttonen & Vainio, 2010; Aura & Ahonen, 2016; Reiman & Väyrynen, 2018).

Työhyvinvointia ja sen kehittämistä on mahdollista tarkastella kestäväen kehityksen ja yritys vastuun näkökulmista (esim. Hellström & Parkkonen, 2022; Podgorodnichenko ym., 2022; Rogers ym., 2012). On perusteltua ajatella, että muun yhteiskunnan mukana myös yritysten tulee löytää keinoja osallistua kestäväen kehityksen mukanaan tuomien erilaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. Näin yrityksissä joudutaan ottamaan kantaa myös esimerkiksi työn merkityksellisyyteen henkilöstön näkökulmasta sekä siihen, millaisilla strategisilla valinnoilla ja johtamistoimilla yritys kykenee luomaan inhimillisiä ja kukoistavia, mutta myös turvallisia ja tuloksellisia työyhteisöjä. Yritysmailmassa kestäväen kehityksen tahtotilaa, toimenpiteitä ja saavutuksia käsitellään pää-



Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen ja kestäväen kehittämisen edellytyksenä on, että työpaikoilla on kykyä ja mahdollisuuksia käsitellä sitä monipuolisesti osana strategista johtamista.

asiassa yritys vastuun (eng. Corporate Social Responsibility (CSR) tai Corporate responsibility) käsitteen alla (Carroll, 2021; Christensen ym., 2021; Hellström & Parkkonen, 2022; Latapi Agudelo ym., 2019). Yritys vastuun on kiinteä osa yrityksen strategista johtamista ja siihen liittyy olennaisesti myös pohdinta lyhyen ja pitkän aikavälin arvonluonnista (Christensen ym., 2021). Vastuullisella yrityksellä on kyky toimia omien sidosryhmiensä tarpeet huomioiden ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävästi, siten että sen toimintaedellytykset säilyvät myös tulevaisuudessa (Carroll, 2021; Hellström & Parkkonen, 2022). Arvonluonti liittyy myös työhyvinvointiin ja moni vastuullinen yritys onkin tunnistanut työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän hyötypotentiaalain liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta (Alvarez ym., 2020; Aras & Williams, 2021; Aura & Ahonen, 2016; Business Roundtable, 2019; Fabius ym., 2016; Nave & Ferreira, 2019; Pucker, 2021; Wright & Huang, 2012).

Yritys vastuuraportit ovat yksi vakiintunut keino yrityksille julkituoda kestäväen kehityksen tavoitteitaan sekä niihin liittyviä toimenpiteitä. Yritys vastuuraporteissa sekä niiden rakenteissa on vaihtelevuutta

(Siew, 2015; Tsang ym., 2023; Wang ym., 2018). Tyypillisesti yritykset käyttävät näitä raportteja kanavina, joiden kautta ne jaksavat tietoa strategisista linjauksistaan, toiminnastaan ja toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista vaikutuksista. Vastuullisuusajattelun kehittymisen myötä myös yritysraportointiin käytännöt ja sisällöt ovat monipuolistuneet (Hellström & Parkkonen, 2022; Hiswåls ym., 2020; Pirson, 2019). Yritysvastuuraportoinnin avulla voidaan yrityksen toimintaa tuoda läpinäkyvämmäksi normatiivisista ja strategisista linjauksista aina käytännön tason operatiiviseen toimintaan saakka (Baumgartner, 2014; Boiral ym., 2019; Macassa ym., 2021; Penttilä, 2020). Nykyään raportoinnissa noudatellaan kuitenkin usein erilaisia kansainvälisesti hyväksytyjä standardeja ja ohjeistuksia (esim. Global Reporting Initiative (GRI), 2022; SFS EN ISO 26800, 2020), joiden kautta voidaan kuvata kuinka yritys huomioi toiminnassaan esimerkiksi erilaisia lainsäädännön mukanaan tuomia vaatimuksia tai esimerkiksi sitä, miten ne ovat ottaneet toiminnassaan huomioon Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteet (Calabrese ym., 2021; Euroopan Unioni, 2014; Fiechter ym., 2022; Tsalis ym., 2020).

Vaikka raportointikäytännöt yritys vastuun osalta ovat vuosien saatossa monipuolistuneet ja ymmärrys henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä kestäväälle liiketoiminnalle on lisääntynyt, näyttävät erilaiset henkilöstöön ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat yleisesti (ks. Di Vaio ym., 2020) sekä henkilöstön hyvinvointiin kohdentuen (ks. Monteiro ym., 2021; Podgorodnichenko ym., 2022) varsin rajallisesti tutkituilta aiheilta. Työhyvinvointia on yritys vastuuraporttien näkökulmasta käsitelty esimerkiksi osana henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä (Di Vaio ym., 2020; Popovic ym., 2018; Tiba ym., 2019; Tsalis ym., 2018; Vuontisjärvi, 2006) sekä

työterveyttä ja -turvallisuutta (Dixon ym., 2019; Koskela, 2014; Mariappanadar ym., 2022; Searcy ym., 2016; Tsalis ym., 2018). Työhyvinvoinnin näkökulmasta yritys vastuuraporttien sisältö painottuu usein lakisääteisten asioiden esiin nostamiseen (erityisesti työterveys- ja -turvallisuuasiat), kun taas haastavampia asioita kuten esimerkiksi psykososiaalista kuormitusta ja sen hallintaa käsitellään niissä selkeästi suppeammin (Dixon ym., 2019; Searcy ym., 2016; Tsiklas ym., 2018). Näiden painotusten arvellaan ainakin osin johtuvan nykyisten raportointistandardimuotojen sisältöratkaisuista (Dixon ym., 2019), jotka pohjaavat tarpeeseen raportoida toimintaa riskiperusteisesti kohdentuen erityisesti rahoittajien intresseihin (Tsalis ym., 2018).

Suomalainen työelämä on eri mittareilla kansainvälisesti tarkastellen arviointu pääsääntöisesti erittäin hyväksi (esim. Eurofound, 2017; European Agency for Safety and Health at Work, 2023; Rantanen ym., 2017; Takala ym. 2017). Suomalaisen yritysten on myös kerrottu olevan monessa mielessä edelläkävijöitä sekä kestävä kehityksen että vastuuraportoinnin saralla (Lafortune ym., 2021; Mikkilä ym., 2021). Tämän artikkelin tavoitteena on työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisiin määritelmiin pohjaten selvittää, miten työhyvinvointia käsitellään suomalaisten suuryritysten yritys vastuuraporteissa.



Suomalaisten yritysten on kerrottu olevan monessa mielessä edelläkävijöitä sekä kestävä kehityksen että vastuuraportoinnin saralla.

Työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ja dynaamisena ilmiönä

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen edellyttävät esihenkilöiltä ja ylemmältä johdolta tilanneherkkää ymmärrystä erilaisista työhyvinvoinnin osatekijöistä liittyen esimerkiksi työntekijöiden osaamiseen, elämäntilanteeseen ja terveyteen, sekä työn sujuvuuteen, työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen. Lisäksi on syytä huomioida myös erilaisia ulkopuolisia tekijöitä, joilla voi olla tosiasiallisia vaikutuksia hyvinvoinnin kokemuksiin yksilötasolla (Anttonen & Vainio, 2010; Schulte & Vainio, 2010; Sinisammal ym., 2011). Työhyvinvointia ei tule rajata pelkästään yksilön subjektiivisiin tuntemuksiin ja kokemuksiin työpaikalla tapahtuvista asioista, vaan tarkastelun olisi hyvä kattaa myös esimerkiksi työmatka- sekä koti- ja vapaa-ajan näkökulmia. Laajempi työhyvinvointitarkastelu auttaa ymmärtämään ja huomioimaan erilaisia työpaikalla vallitsevia tekijöitä ja olosuhteita, ja myös asioita, jotka tosiasiallisesti ulottuvat työnantajan määräysvallan ulkopuolelle, eli koti- ja vapaa-ajalle, mutta joilla edelleen voi olla monenlaisiakin työhyvinvointiin heijastuvia vaikutuksia (Chari ym., 2018; Reiman & Väyrynen, 2018; Wright & Huang, 2012).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös vastuunäkökulmista. Esimerkiksi työterveys- ja -turvallisuuslainsäädännön kautta työnantajalla on oma vastuunsa turvallisen ja terveellisen työympäristön ja työn tarjoamisesta, ja työntekijöiden vastuulla on noudattaa annettuja ohjeita ja toimintatapoja sekä huolehtia oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä (Sauni, 2019; Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.). Vaikka työnantajalla ja työntekijällä onkin omat ilmeiset vastuunsa myös työhyvinvoinnin toteutumisen osalta, on myös monilla muilla toimi-



Kestävä kehitys ja erityisesti sosiaalinen vastuu sen osa-alueena tarjoavat mahdollisuuksia tarkastella työhyvinvointia erilaisten eettisten ja taloudellisten vaatimusten täyttymisen näkökulmista.

joilla yrityksen strategisista kumppaneista (esim. työterveyshuolto ja vakuutusyhtiöt) aina yhteiskunnallisiin instituutioihin (esim. valvontaviranomaiset, työntekijä- ja työnantajajärjestöt) saakka toimivaltaa ja kehittämismahdollisuuksia työhyvinvointiin liittyvissä asioissa (Anttonen & Räsänen, 2009; Chari ym., 2018; Schulte ym., 2015; Sosiaali- terveysministeriö, 2005).

Lakisäätelisten vastuiden ja velvollisuuksien lisäksi kestävä kehitys ja erityisesti sosiaalinen vastuu sen osa-alueena tarjoavat mahdollisuuksia tarkastella työhyvinvointia erilaisten eettisten ja taloudellisten vaatimusten täyttymisen näkökulmista (Bauer, 2022; Bolis ym., 2023; Hellström & Parkkonen, 2022; López-Concepción ym. 2021; Podgorodnichenko ym., 2022; Santamäki, 2022). Kun työhyvinvointia tarkastellaan samanaikaisesti tuottavuuden ja eettisten vaatimusten näkökulmista, korostuu ihmisarvoisten työolojen sekä työmenetelmien, työympäristöjen ja työvälineiden toimivuuden ja turvallisuuden merkitys (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; 2020; Dul ym., 2012; Lindholm, 2022; Reiman & Suokko, 2019).

Aineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa kuvataan laadullisen aineistoanalyysin (ks. Azungah, 2018) kautta, miten työhyvinvointia on käsitelty henkilöstömääriltään kolmenkymmenen suurimman vuonna 2020 Suomessa toimineen yrityksen (Talouselämä, 2021) yritysraportteissa. Aineisto koostui suuruusjärjestyksessään henkilömäärien mukaan jaoteltuna seuraavien yritysten yritysraportteista: S-Ryhmä, Posti Group, OP Ryhmä, Kesko, Mehiläinen, Attendo Suomi, ISS Palvelut, UPM-Kymmene, Nordea Pankki, Stora Enso, Nokia, Bravedo, Esperio Care Group, Finnair, Lassila & Tikanoja, VR, Lidl Suomi, Valmet, Caverion, Metsä Group, SSAB, SOL Yhtiöt, Terveystalo, ABB, Pihlajalinna, YIT, Eezy, Elisa, Tokmanni ja Neste. Suurimmassa yrityksessä eli S-Ryhmässä työskenteli tuolloin keskimäärin 31 065 työntekijää, kun henkilöstömäärältään pienimmässä yrityksessä (Neste) työskenteli 3 798 työntekijää. Keskimäärin näissä yrityksissä työskenteli 7 273 työntekijää. Aineistot haettiin loppusyksystä 2021 yritysten verkkosivuilta. Osa raporteista oli suoraan nimetty yritysraportteiksi (7: kaikki suomenkielisiä), osa kestävä kehityksen raporteiksi (11: 4 suomen kielellä ja 7 englanniksi) ja osa vuosikatsauksiksi (11: 9 suomenkielisiä ja 2 englanniksi). Kolmea terveysalalla ja yhtä henkilöstöpalvelualalla toimivaa yritystä lukuun ottamatta kaikissa raporteissa tuotiin esille, että vertailtavuuden mahdollistamiseksi ja varmistamiseksi niissä hyödynnettiin kansainvälistä GRI-standardointimallia ja siinä määritellyjä kriteerejä. Yhden yrityksen, Bravedon, osalta yritysraporttia ei ollut saatavilla. Tämä johtuu Bravedon muista poikkeavasta yritysryhmärakenteesta. Tässä artikkelissa näihin lopullisena tutki-

musaineistona käytettyihin 29:ään yritysraporttiin kuvaavaan raporttiin viitataan jatkossa yhdenmukaisuuden vuoksi termillä raportti.

Aineistoanalyysi toteutettiin induktiiviseen päättelyketjuun pohjautuen kahden tutkijan toimesta hyödyntäen yhteisenä alustana laadullisten aineistojen analysointiin tarkoitettua NVivo-ohjelmistoa. Tutkijoiden arviointinäkemysten yhtenäistämiseksi kymmenen ensimmäistä raporttia arvioitiin ristikkäin siten, että molemmat tutkijat lukivat raportit ja nostivat niistä esille vapaasti työhyvinvointia käsitteleviä teemoja. Keskeisimmät esiin nostetut teemat liittyivät työpaikan toimintatapoihin ja -politiikkaan, työympäristöön ja sen turvallisuuteen, työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työterveyden kehittämiseen sekä mittaukseen. Havaintojen yhtenevyydestä keskusteltiin kahdessa tutkijajapokautuksessa, joiden päätteeksi tutkijat tarkensivat lopullista analyysiviitekehystä käsittelemään seuraavia teemoja: 1) kuinka työhyvinvointia käsitellään strategisena tavoitteena, 2) miten työhyvinvoinnin tilaa seurataan ja kehitetään sekä 3) miten työhyvinvointia käsitellään työterveys- ja työturvallisuuskäsitteillä.

Analyysissa keskityttiin niihin osa-alueisiin, joissa käsiteltiin edellä mainituille teema-alueille kuuluvia asioita jollain tavalla, rajaten kuitenkin yritysten hankintakäytäntöihin ja tukipalveluihin liittyvät toimet ja toiminnot pois aineistosta. Tämän lisäksi korona-pandemiaan liittyviä asioita ei erikseen analysoitu, mikäli ne olivat ilmeisesti väliaikaisia. Tällaisia olivat esimerkiksi maininnat työympäristön terveysturvallisuuden kehittämisestä, kuten käyttöön tulleet maskivaatimukset, käsidesinointi-aineiden käytön lisääminen, ihmisten kohtaamisten vähentäminen, tehostunut työterveyshuoltoyhteistyö ja erilaiset pandemiaan liittyvät koulutukset ja tietoisuuskampaniat.

Tulokset

Induktiiviseen tutkimusotteeseen pohjaava analyysi rakentuu kolmeen keskeiseen raporteissa toistuvaan näkökulmaan: 1) kuinka työhyvinvointia käsitellään strategisena tahtotilana, 2) miten työhyvinvoinnin tilaa seurataan ja kehitetään sekä 3) miten työhyvinvointia käsitellään työterveys- ja työturvallisuusnäkökulmista. Näistä ensimmäinen osa-alue kuvasi yritysten strategista tahtotilaa edistää työhyvinvointia, kun taas kaksi jälkimmäistä osa-aluetta kuvasivat käytännön tason toimia, joilla strategisen tahtotilan mukaisia tavoitteita on pyritty saavuttamaan. Tulosten esittämistä on elävöitetty suorilla lainauksilla raporteista. Vain englannin kielellä olleiden raporttien osalta lainaukset on käännetty kirjoittajien toimesta. Käännökset on merkitty *-merkillä.

Työhyvinvointi strategisena tahtotilana

Analyyysiin sisältyneet raportit kuvasivat moninaisesti yritysten toimintatapoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi osana muita vastuullisuustoimia. Työhyvinvoinnin osalta raporteissa korostettiin strategisena tahtotilana erityisesti positiivisten työntekijäkokemusten sekä hyvän työnantajamielikuvan luomista: ”Meidän on kyettävä houkuttelemaan oikeita ihmisiä ja pitämään heidät sekä tarjoamaan heille mielenkiintoinen ja motivoiva työympäristö ja kehittymismahdollisuuksia kiinnostavien työtehtävien avulla. Työntekijöidemme myönteiset kokemukset luovat työnantajamielikuvamme perustan.” (Caverion). Kolmessatoista raportissa strategista tavoiteasetantaa oli käsitelty strategisen nolla-ajattelun kautta yhdistäen sen esimerkiksi työturvallisuuteen: ”Metsä Groupin pitkän aikavälin tavoite on nolla tapaturmaa.*” (Metsä Group), tai epäasialliseen kohteluun: ”Konsernissa on nollatoleranssi epä-



Raporteissa tunnistettiin toistuvasti tarve olla hyvä työnantaja.

asiallisen kohtelun, häirinnän ja työ syrjinnän suhteen.” (VR).

Raporteissa tunnistettiin toistuvasti tarve olla hyvä työnantaja, jotta tulevat työntekijät haluavat hakeutua töihin yritykseen: ”Strateginen tavoitteemme on olla henkilöstön ykkösvalinta. Tavoitteemme on, että lidliläiset haluavat valita meidät joka päivä työpaikakseen. Haluamme olla myös tulevien lidliläisten ykkösvalinta ja löytää parhaat osaajat taloomme.” (Lidl Suomi). Tavoitellessaan tätä tahtotilaa yritykset kertoivat käyttävänsä erilaisia suositteluindeksejä kehityksen seuraamisen mahdollistamiseksi: ”Ennätyskorkean asiakastytyväisyyden lisäksi toimintamme osaajatytyväisyyttä kuvaava eNPS parani vuoden takaisesta 9:stä selvästi tasolle 18.” (Terveystalo).

Raporteissa korostettiin kuinka yritykset ovat sitoutuneet ja pyrkivät toiminnassaan edistämään työyhteisön tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Tätä konkretisoitiin esimerkiksi yritysten eettisten periaatteiden kautta sekä tuomalla esille, kuinka näitä korostetaan aktiivisesti perehdytysvaiheessa sekä myöhemmin säännöllisellä viestinnällä ja aiheeseen liittyvillä koulutuksilla: ”Tavoitteena on, että Terveystalo saavuttaa 100 prosentin tason eettisen ohjeen koulutettujen työntekijöiden määrässä.” (Terveystalo). Yritykset toivat esille myös työkaluja ja käytäntöjä, joilla on pyritty mahdollistamaan henkilöstölle matala kynnyksen mahdollisten työhön liittyvien epäkohtien esille-

tuomiseen esimerkiksi anonyymien ilmoituskanavien tai perinteisempien palautekanavien kautta: ”SSAB on ottanut käyttöön Ethics line -nimisen whistleblowing-kanavan. Työntekijät voivat ilmoittaa rikkomuksista nimettömänä joko verkossa tai soittamalla globaalille vihjelinjalle, joka on käytettävissä 24 tuntia päivässä, seitsemänä päivänä viikossa.” (SSAB).

Raporteissa kerrottiin, kuinka yrityksessä on viime vuosien ajankohtaisina strategisina valintoina päädytty vahvistamaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaa erilaisin toimenpitein: ”Poikkeuksellinen koronavuosi toi entistä tärkeämmäksi huolehtia ihmisten jaksamiseen, oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja henkiseen selviytymiseen liittyvistä asioista. ISS:llä toteutettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa MIELEN Polku. Selkeytimme palvelumahdollisuuksia, viestimme henkilöstölle eri tavoin ja mataloitimme kynnyksiä saada apua heti tarvittaessa.” (ISS palvelut). Vastaavasti vain muutamassa raportissa korostettiin fyysisten kuormitustekijöiden hallinnan ajankohtaisuutta: ”Tuki- ja liikuntaelämisen oireet ovat suurin syy sairauspoissaoloille. Tästä johtuen tarjosimme työntekijöillemme vuonna 2020 aiempaa laajempia mahdollisuuksia tuki- ja liikuntaelämisen hyvinvoinnin tukemiseen Tule kuntoon -mallin



Yritykset pyrkivät arvioimaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin tasoa sekä kokemusta työstä säännöllisesti esimerkiksi erilaisilla kyselyillä.

avulla.” (Tokmanni). Edellä kuvattujen kuormitustekijöihin liittyvien toimintatapojen – ja mallien voidaan ajatella tähtäävän työhyvinvoinnin ohessa myös kokonaisvaltaisempaan hyvinvoinnin kehittämiseen. Toisaalta raporteissa tuotiin vain erittäin suppeasti esille konkreettisia toimenpiteitä, joilla yritykset haluavat vaikuttaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen esimerkiksi koti- ja vapaa-ajan konteksteissa: ”Haluamme työnantajana tukea työntekijöiden hyvinvointia kokonaisvaltaisesti, ja siksi sovellamme esimerkiksi erilaisia työaikajoustoja ja etätömahdollisuuksia työntekijöiden perheiden tarpeiden mukaan eri elämänvaiheissa.” (Eezy).

Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen

Raporteissa kuvattiin yhteneväisesti, kuinka yritykset pyrkivät arvioimaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin tasoa sekä kokemusta työstä säännöllisesti esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. Työhyvinvointi voi näissä kyselyissä olla osana laajempaa henkilöstökyselyä tai niitä voitiin toteuttaa suoraan työhyvinvointiasioiden kohdentuen esimerkiksi työtyytyväisyyden, johtamisen ja esihenkilötyön osa-alueille. Kyselyitä järjestettiin yrityksestä riippuen vuosittain tai huomattavasti tiheämmälläkin aikavälillä esimerkiksi kuukausittaisten nopeampaan reagointiin tähtäävien pulssitiettylisten suppeampien selvitysten avulla: ”Tietoa kerätään säännöllisillä ”työntekijä-pulssi” -kyselyillä. Tulokset omista ja tiimiensä vahvuuksista sekä kehittämiskohdeista tuodaan nopeasti esimiesten tietoon.” (Telia). Kyselyiden teknisestä toteutuksesta ei pääsääntöisesti tuotu esille lisätietoja, mutta toisinaan mainittiin, että ne on toteutettu joko henkilöstöhallinnon kautta tai yhteistyössä työterveyshuolto-palvelukumppanin kanssa. Raporteissa tuotiin esille myös tarve ymmärtää työn-

tekijän työhyvinvoinnin tilaa muutostilanteissa ja esimerkiksi silloin kun uusi työntekijä tulee töihin yritykseen tai joku lähtee pois yrityksestä. Säännöllisesti toteutetuista kyselyistä kertynyttä aineistoa kerrottiin hyödynnettävän monipuolisesti yrityksen toimintaa kehitettäessä. Tyypillisesti aineistosta kerrottiin koostettavan erilaisia indeksejä mahdollistamaan säännöllistä seurantaä sekä vertailua.

Työhyvinvoinnin tilaa kartoittavien säännöllisten kyselyiden ohella erilaiset koulutukset nousivat raporteissa esille säännöllisesti toistuvina toimenpiteinä: ”Suosituksemme on, että jokaiselle työntekijälle laaditaan vuosittain osaamisen kehittämisen suunnitelma.” (Pihljalinna). Näissä raporteissa tuotiin esille, kuinka henkilöstökoulutuksia järjestettiin laajempina valmentavina kokonaisuuksina kohdentuen erityisesti esihenkilöihin ja heidän työhyvinvointiosaamisensa parantamiseen sekä myös yleisemmin esimerkiksi vuoro-vaikutustaitojen kehittämiseen. Laajojen kehittämis- ja koulutusohjelmien lisäksi yrityksissä kerrottiin järjestetyn myös monenlaisia kohdennettuja verkkokoulutuksia, kohdentuen tietoisuudella erilaisiin ajankohtaisiin aiheisiin, mutta myös usein kytkettyen yrityksen laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Näistä esimerkkeinä toimivat esimerkiksi turvallisuusviestintään ja työyhteisön yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät koulutukset, kun taas tietoisuutyyppisissä koulutuksissa luonnollisesti korostui koronapandemiaan liittyvän ajankohtaisen tiedon jakaminen. Koulutuksiin osallistumista ja niiden toteutumista käytettiin usein myös työhyvinvoinnin tilaa kuvaavina mittareina yrityksissä.

Työhyvinvointi osana työterveys- ja turvallisuustoimintaa

Työturvallisuus- ja -terveysasiat olivat näkyvästi esillä kaikissa raporteissa, mutta

toisaalta niiden esittämistavoissa ja syvällisyydessä oli vaihtelua. Esimerkiksi tietotyössä korostuivat monesti näihin liittyen erilaiset asiat kuin esimerkiksi teollisuuden alan yrityksissä. Raporteissa korostettiin johdon roolia ja kiinnostusta työturvallisuuden sekä myös laajempaan turvallisuuskulttuurin kehittämisen osalta sekä tuotiin esille, kuinka yritykset olivat sertifioineet työturvallisuus- ja -terveysjärjestelmiään esimerkiksi kansainvälisen ISO 45001 -järjestelmän (kts. SFS-ISO 45001, 2018) mukaisesti: ”Työturvallisuustoimintaa L&T:llä ohjaa ISO 45001 -standardin mukaisesti sertifioitu johtamisjärjestelmä sekä työturvallisuusjohtamisen periaatteet.” (Lassila & Tikanoja).

Raporteissa korostettiin, kuinka yritykset arvioivat työpaikkojen turvallisuuden tilaa säännöllisesti osana riskienarviointiprosessejaan: ”Uudistimme ja digitalisoimme myös työn vaarojen ja riskien arviointiprosessin, mikä on auttanut kehittämään työturvallisuutta. Jokainen yksikömme arvioi vähintään vuosittain omaa turvallisuustilannettaan ja toiminnan riskejä.” (Esperi Care Group). Tätä varten raporteissa nostettiin myös esille, kuinka yrityksissä oli otettu käyttöön erilaisia mobiileja työkaluja. Näitä työkaluja kerrottiin käytettävän esimerkiksi turvallisuushavaintojen ilmoittamiseksi sekä erilaisten tarkastusten dokumentoimiseksi.

Työturvallisuuteen liittyviä koulutuksia kuvattiin järjestettävän säännöllisesti niin laajempina koulutusohjelminä kuin myös erilaisina verkkovalmennuksina ja kohdennettuina lyhyempinä tietoisuuksina: ”Toimipaikkojen turvallisuutta ylläpidetään ja parannetaan muun muassa henkilöstön säännöllisillä turvallisuuskoulutuksilla, toimintaharjoituksilla sekä hyvällä perehdytyksellä. Henkilöstölle suunnattuja verkkokoulutuksia on saatavilla runsaasti.” (S-Ryhmä).

Raporttien GRI-kytkentöjen takia työ- turvallisuus- ja -terveysasiat olivat myös keskeisesti käytössä olleita mittareita raporteissa. Toistuvasti nostettiin esille näiden osalta erilaiset työ- ja työmatkaturmuriin liittyvät mittarit, kuten tapaturmien määrä, vakavuusaste ja taajuus sekä turvallisuushavaintojen määrä ja taajuus: ”SSAB pyrkii olemaan maailman turvallisin teräsyhtiö ja tavoitteena on saavuttaa nolla tapaturmaa ja työhön liittyvää vammaa tai sairautta. Turvallisuus jatkoi paraneamistaan vuonna 2020, jolloin LTIF-tapaturmataajuus (Lost Time Injury Frequency) laski vuoden 2019 arvosta 4.2 arvoon 3.7. **” (SSAB). Muina usein toistuvina mittareina kerrottiin käytettävän myös erilaisia työterveyteen liittyviä muuttujia, kuten sairauspoissaoloprosenttia, keskimääräistä eläkkeelle jäämisikää tai ennenaikaisen eläköitymistien määrää.

Työntekijän terveysasiat tuotiin raporteissa esille monipuolisesti kytkien ne pääsääntöisesti työterveyshuollon toimintaan ja käsitteisiin. Yritykset kuvasivat raporteissa, kuinka heillä on olemassa toimintamalleja esimerkiksi varhaisen tuen näkökulmasta sekä erilaisia toimintatapoja liittyen ennaltaehkäisevään työkyvyn ylläpitoon: ”Tavoitteenamme on tukea ja ylläpitää jokaisen työntekijän hyvää työkykyä sekä ennaltaehkäistä niin sairauksia kuin ennenaikaisia eläköitymisiäkin. Tässä onnistuaksemme pyrimme ennaltaehkäisemään työkykyriskejä varhaisessa vaiheessa. Merkittävimmät työkykyä heikentävät haasteemme liittyvät tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä mielenterveyteen.” (Esperi Care Group). Lisäksi raporteissa korostettiin, kuinka yrityksessä on viime vuosien aikana otettu käyttöön erilaisia matalan kynnyksen työterveyshuoltopalveluita, kuten työterveyshuollon chat- ja etävastaanottopalvelut sekä työterveyshuollon tuottamat virtuaaliset taukoliikuntaohjeet.

Johtopäätökset ja pohdinta

Työhyvinvointi yritysvastuuraporteissa

Tässä artikkelissa tutkittiin, miten työhyvinvointia käsitellään suomalaisten suur-yritysten yritysvastuuraporteissa. Yritysvastuuraportointin kautta yritykset voivat kuvata toimintaansa ja sen vaikutuksia monin eri tavoin. Nykyään yritykset jäsentävät yritysvastuuraportteissaan esitettävää tietoa erilaisten kansainvälisten käytäntöjen ja mallien, kuten GRI-standardin mukaisesti. Näin toimittiin tämänkin artikkelin kohteena olleissa yrityksissä. Toisaalta yritysvastuuraporttien analysointiin ja tulkintaan on aina liittynyt erilaisia haasteita muun muassa raporttien moninaisten rakenneratkaisujen ja painotusten vuoksi (Afolabi ym., 2022; Haji ym., 2022; Paun, 2018). Linjassa kansainvälisen kirjallisuuden kanssa (esim. Mariapanadar ym., 2022; Tsalis ym., 2018) analysoimissamme raporteissa työhyvinvointia käsiteltiin pääsääntöisesti riski- ja resursisiperusteisesti, eli kohdentuen tuomaan esille erilaisia työterveys-, -turvallisuus- ja -hyvinvointihaasteita ja niiden hallintakeinoja sekä kertomaan yritysten tarjoamista resursseista (esimerkiksi koulutukset, kehittämisohjelmat) työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Vaikka suomalaisia yrityksiä on monessa mielessä luonnehdittu edelläkävijöiksi kestäväen kehityksen ja vastuuraportointin osalta (Mikkilä ym., 2021), eivät aineistomme toimineet raportit kuitenkaan työhyvinvoinnin näkökulmasta siten tunnu eroavan kansainvälisistä raportointikäytännöistä.

Yrityksen strateginen tahtotila oli analysoimissamme raporteissa hyvin selkeä; voidakseen vastata tavoitteisiinsa, korostettiin hyvinvoivan, osaavan ja työnsä merkitykselliseksi kokevan henkilöstön tärkeyttä monin tavoin. Tahtotila ulottui myös työhyvinvoinnin tavoiteasetantaan ja siitä

johdettuihin kehittämistoimenpiteisiin. Yhtäältä toimenpiteillä haluttiin päästä selville nykytilasta ja kehittämistarpeista esimerkiksi kyselyiden, mittareiden seurannan ja riskienarvioinnin keinoin ja toisaalta haluttiin tuoda esille keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi koulutusten ja valmennusten, työuralla kehittymisen, kommunikoinnin ja viestinnän kehittämisen, osallistumismahdollisuuksien parantamisen sekä esihenkilöiden valmiuksien kehittämisen kautta. Kuvatut mittarit ja työhyvinvointitoimenpiteet näyttäytyivät hyvin perinteisiltä alan kirjallisuuteen peilaten (esim. Nielsen ym., 2017; Roodbari ym. 2021).

Työhyvinvoinnin ja henkilötuottavuuden ja niihin tähtäävien kehittämistoimenpiteiden yhteyksien syvällisempi tarkastelu yritystasolla konkretisoisi sosiaalisen kestävyuden ja taloudellisen kestävyuden ilmeisiä, mutta usein piiloon jääviä yhteyksiä. Esimerkiksi Abela (2022), Hussain ym. (2018) sekä Lozano ja Huisingh (2011) ovat kritisoineet yritysvastuuraportointia ohjaavia ohjeistuksia ja kriteeristöjä siitä, kuinka ne ohjaavat tarkastelemaan ekologista, taloudellista sekä sosiaalista vastuuta erillisinä ulottuvuuksina. Tämä mahdollistaa sen, ettei yksittäisten kehitystoimien vaikutuksia osata arvioida lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä kokonaisvaltaisesti kaikista kolmesta kestävyuden näkökulmasta. Yritysvastuuta on mahdollista tarkastella monin tavoin esimerkiksi saavutettujen hyötyarvojen, lakien ja arvojen täyttyminen tai muiden moraalisten ja eettisten pohdintojen näkökulmista. On täysin perusteltua ajatella, että laajempaan vihreään siirtymään liittyvän työelämäkehityksen (esim. Kauhanen & Kuusela, 2023; Pentikäinen & Astala, 2022; Taipale & Houtbeckers, 2021), Euroopan Unionin kestävyysraportointivertailujen tiukentumisen ((kts. Euroopan Unioni, 2023; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023) sekä

erilaisten sidosryhmien (kuten rahoittajien) vaatimusten monipuolistumisen myötä (esim. Galeazzo ym., 2024) yritysvastuuraportoinnissa tullaan jatkossa aiempaa monipuolisemmin korostamaan taloudellisesti, eettisesti, ja sosiaalisesti kestävä, eli niin sanotusti ihmisarvoisen työn (engl. decent work) edellytyksiä, vaikka se ei ehkä terminä suomalaisene keskusteluun olekaan vielä vakiintunut.

Vastuuraporttien kehittäminen

Näkemyksemme mukaan yritysvastuuraportteja voisi kehittää ja monipuolistaa työhyvinvointiin liittyen erityisesti syventämällä niiden sisältöä. Yritysvastuuraportteja hyödynnetään usein viestinnällisiin tarkoituksiin ulospäin (Takki & Rydenfelt, 2022) ja tätä voisi hyödyntää paremmin myös työhyvinvointiin kohdentuvan viestinnän osalta. Erytisesti työturvallisuuden osalta painotetaan nykyään voimakkaasti siirtämistä keskustelun painopistettä virhekeskeisestä riskiajattelusta (esim. tapaturmien määrien raportoinnista) onnistumisiin eri tasoilla (esim. Dekker, 2017; Hollnagel, 2014; Teperi ym., 2022). Työturvallisuuden ja -terveyden mittareita ja niiden kehitystä tarkasteltaessa, yritysvastuuraportit mahdollistaisivat kriittisemmänkin tarkastelun; miksi ei esimerkiksi ole saavutettu asetettuja tavoitteita tai miksi kehitys näyttää taantuneen ja jopa pysähtyneen tiettyyn pisteeseen.

Strategisen johtamisen ja siihen liittyvän tavoiteasetannan sekä seurannan näkökulmista työhyvinvointia voisi siis käsitellä yritysvastuuraporteissa suuremmin. Usein vastuuraporteissa toistuvaa nolla päästöä -tavoiteasetantaa (Bolton ym., 2021; Gözlüglöl & Ringe, 2023) olisi teoriassa helppo laajentaa kattamaan myös työhyvinvoinnin näkökulmia jo olemassa olevin keinoin. Työturvallisuuteen, -terveyteen ja -hyvinvointiin liittyvä Nolla-

ajattelu on yksi keskeisiä kehitysparadigmoja Suomessa ja muualla Euroopassa (esim. Työterveyslaitos, n.d.; Zwetsloot ym.; 2013; 2020) ja se sopisi temaattisesti hyvin täydentämään yritysraportointia. Analysoiduista raporteista vain reilussa kolmasosassa oli tällainen työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvä nolla-ajattelu-kytkös olemassa. Toisaalta on hyvä huomioida nolla-ajatteluun liittyvä kritiikki; se voi väärin ymmärrettynä ohjata esimerkiksi aliraportointiin ja toimenpiteisiin, jotka tosiasiallisesti lopulta heikentävät organisaatiokulttuuria ja siten vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin (ks. Ahamad ym., 2022; Dekker, 2017; Sharman, 2014).

Arvioiduissa raporteissa ei myöskään pyritty kytkemään läpinäkyvyyttä parantaen työhyvinvointia esimerkiksi henkilötuottavuuden tai laadun parametreihin tai ns. menetettyjen työpanosten kustannuksiin, vaikka tällaistenkin yhteyksien olemassaolosta on monipuolista näyttöä tutkimuskirjallisuudessa (esim. Aura & Ahonen, 2015; Böckerman & Ilmakun-



Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden syvällisempi raportointi tarjoaisi parempaa läpinäkyvyyttä arviointiin.

nas, 2012; 2020; Fabius ym., 2016; Ho & Kuvaas, 2016; Miller, 2016). Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden syvällisempi raportointi tarjoaisi parempaa läpinäkyvyyttä kehittämisellä saavutettavien hyötyjen mutta myös mahdollisten haittojen arvioimiseen. Tämänkaltaisen kustannus-hyöty -ymmärryksen lisääminen ja julkituominen palvelisi myös omistajia heidän pohtiessaan yrityksen arvontuottoa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sosiaalisen ja taloudellisen vastuun näkökulmista, kuten olemme yhteenvedonmaisesti tiivistäneet kuvioon 1.



Kuvio 1. Työhyvinvointi vastuullisuusraporteissa keskeisten, tyypillisesti toistuvien asioiden ja ajateltujen hyötyjen näkökulmasta.

Tutkimuksen rajoitteet ja pohdinta jatkotutkimusaiheista

Tämä tutkimus kohdentui hyvin rajalliseen määrään tiettyä ajankohtana julkaisuja yritys vastuuraportteja. Laadullisen analyysin näkökulmasta aineisto oli näkemysmme mukaan riittävää tunnistamaan tiettyjä usein toistuvia teemoja. Laajempi aineisto olisi oletettavasti vahvistanut näitä tässä artikkelissa esiin nostettuja havaintoja, mutta mahdollisesti saattanut tuoda esiin myös joitakin harvemmin esiintyviä näkökulmia. Aineiston analyysi toteutettiin kahden kokeneen tutkijan yhteisprosessina. On oletettavaa, että tämä osaltaan vahvistaa tulosten luotettavuutta.

Esitämme alla jatkotutkimusaiheina seitsemää tutkimusaihetta (I-VII). Ensimmäiseksi esitämme, että jatkotutkimuksissa selvitettäisiin, miten vastuuraporttien sisältö on vuosien aikana kehittynyt sekä millaiset työhyvinvointiin yhdistettävät asiat ja paradigmat ovat kulloinkin olleet erityisen mielenkiinnon kohteita (I). Tässä tutkimuksessa arvioitujen raporttien osalta esimerkiksi korona-pandemia ja siihen liittyvät toimenpiteet näkyivät selvästi tällaisena aikana sidottuna painopistealueena. Jatkotutkimuksia voisi kohdentaa myös vastuukysymyksiin työhyvinvointiin ja sen kehittymiseen kohdentuen (II) pyrkien selvittämään millaisia mahdollisia lyhyen ja pitkän aikavälin arvontuottamisen ristiriitoja liittyy henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä siihen liittyvään raportointiin (ks. Bansal & DesJardine, 2014; Zink, 2007). Jatkotutkimuksia voisi kohdentaa myös siihen kuinka hyvin eri toimijaryhmät kokevat yritys vastuuraporttien työhyvinvointia kuvaavien sisältöjen vastaa van heidän omia mielikuviaan yrityksestä (III) ja sen toiminnasta ja kuinka mielekkääksi he henkilökohtaisesti kokevat niiden perimmäisen sisällön (IV). Tällaisen yksilötasolle saakka ulottuvan tarkastelun myötä voisi olla mahdollista tutkia yrityk-

sen todellisten vastuullisuustoimien heijastuksia työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokemuksiin (ks. Bauer, 2022) (V). Tätä pohdintaa on mahdollista laajentaa myös tarkasteluihin, siitä voidaanko yritys vastuuraportteja käyttää myös julkikuvan kiillottamiseen tai jopa petoksellisesti sosiaalisen vastuun ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmista (VI) (ks. Kurpierz & Smith, 2020; Uyar ym., 2020). Näihin pohdintoihin liittyy myös oikeanlaisten seurantamittareiden valinnan haastavuus. Jatkotutkimuksissa olisi syytä selvittää tarkemmin millaisia työhyvinvoinnin mittareita yritys vastuuraporteissa käytetään (VII). Lisäksi tulisi selvittää, ovatko työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet ja mittarit toimivia, realistisia ja riittävän kohdennettuja strategisen johtamisen näkökulmasta (ks. Doran, 1981; Van Looy & Shafagatova, 2016) ja osataanko mittamisessa hyödyntää riittävästi sekä reaktiivisia (mennyttä aikaa ja menneitä tapahtumia mittaavia) että ennakoivia (tulevaisuuden tapahtumia ennakoivia) mittareita (ks. Lindberg & Vingård, 2012; Zwetsloot ym., 2020).

Lähteet

- Abela, M. (2022). "A new direction? The "mainstreaming" of sustainability reporting". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1261–1283.
- Afolabi, H., Ram, R., & Rimmel, G. (2022). Harmonization of sustainability reporting regulation: analysis of a contested arena. *Sustainability*, 14(9), 5517.
- Ahamad, M.A., Arifin, K., Abas, A., Mahfudz, M., Cyio, M.B., Khairil, M., Ali, M.N., Lampe, I., & Samad, M.A. (2022). Systematic literature review on variables impacting organization's zero accident vision in occupational safety and health perspectives. *Sustainability*, 14(13), 7523.

- Alvarez, S., Zander, U. Barney, J., & Afuah, A. (2020). Developing a theory of the firm for the 21st century. *Academy of Management Review*, 45(4), 711–716.
- Anttonen, H., & Räsänen, T. (toim.) (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos.
- Anttonen, H., & Väinö, H. (2010). Towards better work and well-being: An overview. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(12), 1245–1248.
- Aras, G., & Williams, P. (2022). Integrated reporting and integrated thinking: Proposing a reporting model that induces more responsible use of corporate power. *Sustainability*, 14(6), 3277.
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Bauer, E. L. (2022). Linking perceived corporate social responsibility and employee well-being—A eudaimonia perspective. *Sustainability*, 14(16), 10240.
- Baumgartner, R. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
- Bliese, P., Edwards, J., & Sonntag, S. (2017). Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 389–402.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M.-C. (2019). Assessing and improving the quality of sustainability reports: The auditors’ perspective. *Journal of Business Ethics*, 155, 703–721.
- Bolis, I., Sigahi, T. F. A. C., Thatcher, A., Saltorato, P., & Morioka, S. N. (2023). Contribution of ergonomics and human factors to sustainable development: a systematic literature review. *Ergonomics*, 66(3), 303–321.
- Bolton, P., Reichelstein, S., Kacperczyk, M. T., Leuz, C., Ormazabal, G., & Schoenmaker, D. (2021). Mandatory Corporate Carbon Disclosures and the Path to Net Zero. *Management and Business Review*, 1(3), 21–28.
- Business Roundtable (2019). Business roundtable redefines the purpose of a corporation to promote ‘an economy that serves all Americans. Haettu sivulta <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-american> 29.3.2023.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction–productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244–262.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Espoo: Teollisuuden palkansaajat.
- Calabrese, A., Costa, R., Gastaldi, M., Ghiron, N. L., & Montalvan, R. A. V. (2021) Implications for Sustainable Development Goals: A framework to assess company disclosure in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 319, 128624,
- Carroll, A. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct’s development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258–1278.

- Chari R., Chang, C-C. Sauter, S., Petrun Sayers, E., Cerully, J., Schulte, P., Schill, A., & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the paradigm of occupational safety and health a new framework for worker well-being. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(7), 589–593.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, 1176–1248.
- Dekker, S. (2017). Zero Vision: enlightenment and new religion. *Policy and Practice in Health and Safety*, 15(2), 101–107.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Alvino, F. (2020). Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 257, 120509.
- Dixon, S. M., Searcy, C., Neumann, W. P. (2019). Reporting within the corridor of conformance: managerial perspectives on work environment disclosures in corporate social responsibility reporting. *Sustainability*, 11(14), 3825.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W., Wilson, J., & van der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ergonomics: Developing the discipline and profession. *Ergonomics*, 55(4), 377–395.
- Eurofound (2017). *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*. Publications Office of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work (2023). *Occupational safety and health in Europe: state and trends 2023*. Publications Office of the European Union.
- Euroopan Unioni (2014). *Direktiivi 2014/95/EU*. Haettu sivulta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> 19.4.2023.
- Euroopan Unioni (2023). *Asetus 2023/2772*. Haettu sivulta https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302772 15.2.2024.
- Fabius, R., Loeppke, R., Hohn, T., Fabius, D., Eisenberg, B., Konicki, D., & Larson, P. (2016). Tracking the market performance of companies that integrate a culture of health and safety: an assessment of corporate health achievement award applicants. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 3–8.
- Fiechter, P., Hitz, J. M., & Lehmann, N. (2022). Real Effects of a Widespread CSR Reporting Mandate: Evidence from the European Union's CSR Directive. *Journal of Accounting Research*, 60(4), 1499–1549.
- Galeazzo, A., Miandar, T., & Carraro, M. (2024). SDGs in corporate responsibility reporting: A longitudinal investigation of institutional determinants and financial performance. *Journal of Management and Governance*, 28, 113–146.
- Global Reporting Initiative (2022). *Global Reporting Initiative*. Haettu sivulta <https://www.globalreporting.org/> 28.3.2023.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gözlügöl, A. A., & Ringe, W. G. (2023). *Private companies: the missing link on*

- the path to net zero. Private companies: the missing link on the path to net zero. *Journal of Corporate Law Studies*.
- Haji, A. A., Coram, P., & Troshani, I. (2023). Consequences of CSR reporting regulations worldwide: a review and research agenda. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(1), 177–208.
- Hellström, E., & Parkkonen, P. (2022). Vastuullinen tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden. *Sitran selvityksiä 214*. Puna-musta Oy.
- Hiswåls, A.-S., Hamrin, C., Vidman, Å., & Macassa, G. (2020). Corporate social responsibility and external stakeholders' health and wellbeing: A viewpoint. *Journal of Public Health Research*, 9(1), 27–29.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II. The past and future of safety management*. CRC Press.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411–432.
- Kauhanen, A., & Kuusela, O.-P. (2023). Työmarkkinoiden muutokset ja osamistarpeet vihreässä siirtymässä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 66(3), 8–17.
- Koskela, M. (2014). Occupational health and safety in corporate social responsibility reports. *Safety Science*, 68(Oct), 294–308.
- Kurpiertz, J.R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1075–1093.
- Lafortune, G., Cortés Puch, M., Mosnier, A., Fuller, G., Diaz, M., Riccaboni, A., Kloke-Lesch, A., Zachariadis, T., Carli, E., & Oger, A., (2021). *Europe sustainable development report 2021: transforming the European Union to achieve the Sustainable Development Goals*. SDSN, SDSN Europe and IEEP.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).
- Lindberg, P., & Vingård, E. (2012). Indicators of healthy work environments – a systematic review. *Work*, 41(1), 3032–3038.
- Lindholm, M. (2022). Muutokset työssä edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 140–146.
- López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2022). Stakeholder engagement, Csr development and Sdgs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 19–31.
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Interlinking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99–107.
- Macassa, G., McGrath, C. Tomaselli, G., & Buttigieg, S. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: a systematic descriptive review. *Health Promotion International*, 36(3), 866–883.
- Mariappanadar, S., Maurer, I., Kramar, R., & Muller-Camen, M. (2022). Is

- it a sententious claim? An examination of the quality of occupational health, safety and well-being disclosures in global reporting initiative reports across industries and countries. *International Business Review*, 31(2), 101922.
- Mikkilä, M., Koistinen, K., Kuokkanen, A. & Linnanen, L. (2021). Corporate social responsibility in Finland. Teoksessä Idowu, S. (toim.), *Current global practices of corporate social responsibility. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (s. 99–120). Springer.
- Miller, J. (2016). The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 289–311.
- Monteiro, A. P., Aibar-Guzmán, B., Garrido-Ruso, M., Aibar-Guzmán, C. (2021). Employee-related disclosure: A bibliometric review. *Sustainability*, 13(10), 5342.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility challenges: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885–901.
- Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M. Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Paun, D. (2018). Corporate sustainability reporting: An innovative tool for the greater good of all. *Business Horizons*, 61(6), 925–935.
- Pentikäinen, L., & Astala, R. (2022). Työ- ja elinkeinoministeriön kestävän kehityksen linjaus vuosille 2022-2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Penttilä, V. (2020). Texts on CSR and business ethics: Framings, aspirations and self-relations. [Väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aalto University publication series.
- Pirson, M. (2019). A Humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 39–57.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2022). An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100839.
- Popovic, T., Barbosa-Povoa, A., Kraslawski, A., & Carvalho, A. (2018). Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 180 (Apr), 748–768.
- Pucker, K. (2021). Overselling sustainability reporting. *Harvard Business Review*, May-June, 134–143.
- Rantanen, J., Lehtinen, S., Valenti, A., & Iavicoli, S. (2017). A global survey on occupational health services in selected international commission on occupational health (ICOH) member countries. *BMC Public Health* 17, 787.
- Reiman, A. & Suokko, T. (2020). Mihin ergonomia on kadonnut työpaikkojen kehittämässä? Työelämän tutkimus 18(2): 179–187.
- Reiman, A., & Väyrynen, S. (2018). Holistic well-being and sustainable organisations – A review and argumentative propositions. *International Journal of Sustainable Engineering*, 11(5), 321–329.
- Rogers, D. S., Duraiappah, A. K., Antons, D. C., Munoz, P., Bai, X., Fragkias, M., & Gutscher, H. (2012). A vision for human well-being: Transition to social sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4(1), 61–73.

- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2021). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology*, 71(3), 1058–1081.
- Santamäki-Vuori, T. (2022). Hyvinvointiläous osaksi tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sauni, R. (2019). Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-Being at Work – Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 36(5), 422–429.
- Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D., & Stephenson, C. M. (2015). Considerations for incorporating “well-being” in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8), 31–44.
- Searcy, C., Dixon, S. M., & Neumann, W. P. (2016). The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2907–2921.
- SFS-EN ISO 26 000 (2020). Yhteiskuntavastuuopas. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-ISO 45001 (2018). Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Sharman, A. (2014). From accidents to zero: A practical guide to improving your workplace safety culture. Mave-rick Eagle Press.
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164(1), 180–195.
- Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J., & Möttönen, M. (2011). Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamis- malli. *Premissi* 4, 28–35.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu sivulta <https://stm.fi/tyohyvinvointi> 24.4.2023.
- Taipale, T., & Houtbeckers, E. (2021). Kestävyyssajattelu ILO:n vihreän työn raporteissa ja työelämän tutkimus kes- tävyys siirtymässä. Työelämän tutkimus 19(1), 5–30.
- Takala, J., Hämäläinen, P., Nenonen, N., Takahashi, K., Chimed-Ochir, O., Rantanen, J. (2017). Comparative analysis of the burden of injury and illness at work in selected countries and regions. *Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 23(1–2).
- Takki, L., & Rydenfelt, H. (2022). Vas- tuullisuuspuhetta ja arjen viestintäte- koja. Vastuullisuusviestinnän merki- tys suomalaisyrityksissä. *Yritysetiikka*, 13(1), 6–29.
- Talouselämä (2021). 100 suurinta työllis- täjää. *Talouselämä*, 28, 33–37.
- Teperi, A-M, Ala-Laurinaho, A., & Moi- lanen, F. (2022). Miten työpaikka voi hallita ilmastonmuutoksen vaikutuksia – Oppeja turvallisuusjohtamisesta. *Työn Tuuli*, 31(2), 26–33.
- Tiba, S., van Rijnsoever, F., & Hekkert, M. (2019). Firms with benefits: A sys- tematic review of responsible entrepre- neurship and corporate social responsi-

- bility literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 265–284.
- Tsalis, T., Stylianou, M., & Nikolaou, I. (2018). Evaluating the quality of corporate social responsibility reports: The case of occupational health and safety disclosures. *Safety Science*, 109(Nov), 313–323.
- Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1617–1629. Haettu sivulta <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi> 15.2.2024.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2023). Vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraportointi velvoittavaksi – mitä vaaditaan ja keneltä?
- Työterveyslaitos (n.d.). Turvallisuuden nolla-ajattelu – yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Haettu sivulta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoturvallisuus/tyoturvallisuuden-kehittaminen/turvallisuuden-nolla-ajattelu-yhteistyota-ja-yhdessa-oppimista> 27.4.2023.
- United Nations (n.d.). Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. Haettu sivulta <https://sdgs.un.org/goals/goal8> 14.4.2023.
- Uyar, A., Karaman, A., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253(Apr), 119997.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus* 5, 1797 (2016).
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69, 331–354.
- Wang Z., Hsieh T.-S., & Sarkis J. (2018). CSR performance and the readability of CSR reports: Too good to be true?, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 66–79.
- Wright, T. A., & Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188–1192.
- Zink, K. J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13(4), 394–401.
- Zwetsloot, G. I. J. M., Aaltonen, M., Wybo, J.-L., Saari, J., Kines, P., & Op De Beeck, R. (2013). The case for research into the zero accident vision. *Safety Science*, 58(Oct), 41–48.
- Zwetsloot, G. I. J. M., Leka, S., Kines, P., Jain, A. (2020). Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work. *Safety Science* 130(Oct), 104890.
- Arto Reiman, TkT, Dosentti, toimii työhyvinvointi ja tuottavuus-tutkimustiimin vetäjänä Oulun yliopistossa tuotantotalouden tutkimusyksikössä. Sähköposti: arto.reiman@oulu.fi
 - Päivi Kekkonen, TkT, FT, toimii yliopistonlehtorina Oulun yliopistossa tuotantotalouden tutkimusyksikössä. Sähköposti: paivi.kekkonen@oulu.fi

 *Katsausartikkeli*

Business ethics in the age of responsibility

Professorial Inaugural Lecture 10.4.2024

JOSÉ-CARLOS GARCÍA-ROSELL

Introduction

The term "business ethics" has been considered an oxymoron, like water and oil or opposing poles (Collins, 1994). Business is often associated with hard values, while ethics is associated with soft values. But is this viewpoint justified? After all, the foundation of business relationships rests upon pillars of trust, honesty, and reliability. Fortunately, this debate belongs to the past, where justifying the need of business ethics within organizations was a common discussion. Today, business ethics stands as a well-established field, recognized for its role in promoting ethical practices in organizations (Holland & Albrecht, 2013). There are several academic journals and hundreds of books dedicated to business ethics. Business ethics courses are commonplace in business curricula worldwide (Swanson & Fisher, 2011), and professorships like the one I currently hold at the University of Oulu have been established in business schools around the world. Moreover, there is a growing interest in ethics within the business community.

We live in what Visser (2011) calls the "age of responsibility," where concepts

such as social responsibility, responsible management, and sustainable business among others have become fundamental components of any business strategy. Recent EU-regulations, such as the green washing, whistleblowing, and corporate sustainability directives reflect well the era we are living today. In the age of responsibility, the importance of ethics cannot be neglected. While some may advocate for a focus only on responsibility, excluding ethics from the conversation, I argue that ethics is more crucial than ever. Undeniably, integrating ethics into organizational practices can make strategic planning and decision-making more complex. However, in a world characterized by complexity in terms of economic, political, social, and ecological challenges, omitting ethics from the responsibility debate would be like attempting to cover the sun with one's finger. Neglecting ethics would only add to the already difficult task organizations face in navigating the complexities of our times.

What is business ethics?

Business ethics is about the application of moral philosophy to a business context. Its focus lies in explaining the reasons behind ethical and unethical behaviour, while also offering normative ethical approaches to

evaluate and justify the ethicality of business practices and decision-making (see Crane et al., 2019). Three major normative theoretical perspectives have shaped business ethics: teleology (e.g. utilitarianism), deontology (e.g. ethics of duty and ethics of rights), and virtue ethics (Jones et al., 2005). These approaches challenge the assumption of a singular ethics, suggesting instead that there are different perspectives on ethics. Hence, organizations have a range of ethical viewpoints available to them when making judgments and evaluating their actions. Consider the case of Lex Nokia, a piece of legislation that sparked debates surrounding the balance between employee privacy and employer surveillance of electronic communication (Yle, 2019). Critics viewed the law as a breach of employees' privacy, aligning with an ethics of rights, which regarded the law as unethical. However, proponents argued that surveillance was essential to protect Finnish companies' interests and maintain the competitiveness of Finland in the global market. They justified the law through utilitarian principles, balancing the harm caused to some employees (privacy violations) against the benefits to Finnish society. Despite its acceptance, few companies applied Lex Nokia, leading to its eventual removal.

The role of ethics in responsibility talks

In the age of responsibility, it is crucial to differentiate between the legal and ethical obligations of business organizations, as illustrated by Professor Archie Carroll (2016) in his famous corporate social responsibility model. While legal responsibilities are required by society and compulsory, ethical responsibilities refer to voluntary actions expected by society. To understand these societal expectations and the reasons behind them, ethical theory

becomes essential (Mäkinen et al., 2024). It is crucial to recognize that ethics and the law are not the same (Crane et al., 2019). Simply complying with legal norms and tax regulations, while commendable, is not enough to declare an organization as responsible. The example of Lex Nokia underlines this point, highlighting that responsibility in today's markets extends beyond legal compliance to meeting societal ethical expectations. Also consider the case of animal testing in the cosmetics industry, once legal in the EU. Companies giving up such practices, despite being legal, were praised as responsible organizations. This also leads us to the role of ethics in helping us understand why responsibility is perceived differently by different stakeholders (see García-Rosell, 2019). Take, for instance, debates surrounding the sustainability of a forest in Finnish Lapland. From the perspective of a paper mill, the forest is viewed as a valuable resource to be used through sustainable logging practices—an illustration of utilitarian thinking where nature serves as an instrument for fulfilling human needs. On the other hand, an environmental organization regards the forest as an ecosystem supporting a rich biodiversity of plants and animals, advocating for its preservation. This position reflects an ethics of rights perspective, emphasizing nature's intrinsic value, independent of human utility. Although both organizations talk about the same forest, their approaches to responsible action toward it differ significantly.

Beyond its role in assessing actions and helping understand the diverse interpretations of responsibility in society, ethics also serve as a means for fostering "critical reflexivity" within organizations and the business classroom. Critical reflexivity involves recognising ourselves and our actions in relation to others (see Cunliffe, 2008). Engaging in ethical delibera-

tion can trigger reflexivity, encouraging individuals to question assumptions and make sense of the responsibilities of business in society. In the age of responsibility, we need reflexivity to develop more ethical ways of organising and relating to each other (Cunliffe, 2004; García-Rosell, 2013). Through different studies, I have investigated how experiential learning, the use of technology, and the inclusion of animals in teaching can be used to promote ethical deliberation and thus, critical reflexivity in business ethics education (see e.g. García-Rosell, 2013; 2019). Ethics as a means for reflexivity helps us navigate complex ethical dilemmas. It provides an opportunity for expressing doubt and questioning established norms and dominant narratives in business and society.

Future Perspectives on Business Ethics

Although business ethics is a well-established discipline, there remains room for further development. Traditionally, the focus has been on rights, duties, pain, and pleasure (Jones et al., 2005), yet aspects like relationships, empathy, emotions, and care remain underexplored. Incorporating ethical theories such as ethics of care, postmodern ethics, and relational ethics among others could address these gaps (see Böhm et al. 2022). Moreover, while business ethics has mainly drawn from Western philosophical traditions, there is value in exploring non-Western philosophies like Confucianism and Hinduism to broaden perspectives, just to give an example (see e.g. Berger & Herstein, 2014; Chan, 2008). Despite touching on animal rights and environmental concerns, business ethics has mainly remained anthropocentric, neglecting the ethical considerations of animals, nature, and other non-human entities (Böhm et al., 2022; Kortetmäki et al., 2023; Thomas, 2022). There

is a growing need for non-anthropocentric ethical frameworks within business ethics, which should extend beyond living beings to include technology. The digitalization of society has introduced new ethical challenges, especially in areas like the use of AI and robotics (Bartneck et al., 2021). Addressing these issues is essential for fostering ethical relationships among humans, animals, nature, and the planet.

I have started addressing some of these questions through research focusing on animals in organizations. Together with colleagues, we have studied animals as stakeholders and the role of human-animal relations in triggering animal welfare activism in small tourism companies (García-Rosell, 2022; Tallberg et al., 2022). To that end, we have adopted a non-anthropocentric ethics of care perspective, which allow us to show how emotions, empathy, and relationships between human and animals working in husky kennels contribute to ethical deliberation and activism in the tourism industry. By embracing a non-anthropocentric ethical perspective that emphasizes caring relationships, we have gained new insights into the notion of responsibility within a service industry heavily dependent on the natural environment and animal work (see Fennell, 2017). This is just one example of the new avenues that business ethics can take in the future, contributing to a more responsible marketplace and just society for both humans and nonhumans.

References

- Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, & Welsh, S. (2021). An introduction to ethics in robotics and AI. Springer.
- Berger, R., & Herstein, R. (2014). The evolution of business ethics in India. *International Journal of Social Economics*, 41(11), 1073–1086.

- Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L., Jain, T., Karam, C., Kourula, A., Romani, L., Riaz, S., & Shaw, D. (2022). Ethics at the Centre of Global and Local Challenges: Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 835–861.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3).
- Chan, G. K. Y. (2008). The relevance and value of Confucianism in contemporary business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 347.
- Collins, J. W. (1994). Is business ethics an oxymoron? *Business Horizons*, September–October, 1–8.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4), 407–426.
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139.
- Fennell, D. A. (2017). *Tourism ethics*. Channel View Publications.
- García-Rosell, J.-C. (2013). Struggles over corporate social responsibility meanings in teaching practices: The case of hybrid problem-based learning. *Management Learning*, 44(5), 537–555.
- García-Rosell, J.-C. (2019). A discursive perspective on corporate social responsibility education: A story co-creation exercise. *Journal of Business Ethics*, 154, 1019–1032.
- García-Rosell, J.-C. (2022). Husky kennels as animal welfare activists: Multispecies relationships as drivers of institutional change. In L. Tallberg & L. Hamilton (Eds.), *The Oxford handbook of animal organization studies*. Oxford University Press.
- Holland, D., & Albrecht, C. (2013). The worldwide academic field of business ethics: Scholars' perceptions of the most important issues. *Journal of Business Ethics*, 117, 777–788.
- Jones, C., Parker, M., & Ten Bos. (2005). *For business ethics*. Routledge.
- Kortetmäki, T., Heikkinen, A., & Jokinen, A. (2023). Particularizing nonhuman nature in stakeholder theory: The recognition approach. *Journal of Business Ethics*, 185, 17–31.
- Mäkinen, J., García-Rosell, J. C., & Moisander, J. (2024). Corporate social responsibility. In M. Häyry & T.-M. Takala (Eds.), *Encyclopedia of applied ethics in the social sciences*. Edward Elgar Publishing.
- Swanson, D. L., & Fisher, D. G. (2011). (Eds.). *Towards assessing business ethics education*. IAP-Information Age Publishing.
- Tallberg, L., García-Rosell, J.-C., & Haanpää, M. (2022). Human–animal relations in business and society: Advancing the feminist interpretation of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 180, 1–16.
- Thomas, N. (2022). (Ed.). *Animals and business ethics*. Palgrave Macmillan.
- Visser, W. V. (2011). *The age of responsibility*. John Wiley.
- Yle. (2019). The rise and fall of 'Lex Nokia' in Finland. Retrieved from <https://yle.fi/a/3-10996284>

• José-Carlos García-Rosell, Professor of Business Ethics, Oulu Business School, University of Oulu.
Sähköposti: jose.garcia-rosell@oulu.fi

Kolumnit

Kohtuutalous tavoittelee ekologista ja sosiaalista kestävyyttä

HETA LEINONEN &
RONI LAPPALAINEN

Nykyyinen talousjärjestelmämme ei ole ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Se perustuu ajatukseen rajattomista luonnonvaroista ja ikuisesta talouskasvusta. Kulutamme luonnonvaroja yli planeetan kantokyvyn emmekä pysty täyttämään ihmisten sosiaalisesti oikeudenmukaisia tarpeita. Talouskasvusta hyötyvät erityisesti Suomen kaltaiset globaalit pohjoisen rikkaat maat, usein globaalit etelän matalan tulo-tason maiden kustannuksella. Myös maiden sisällä tuloerot kasvavat, ja varallisuus kasaantuu yhä harvempien käsiin.

Talousjärjestelmämme uudistaminen on avainasemassa kestävä yhteiskunnan rakentamiseksi. Kohtuutalous (degrowth) tarjoaa yhden vaihtoehdon nykyiselle talouskasvuun pohjautuvalle järjestelmälle. Kohtuutalouden tavoitteena on ympäristölle haitallisten toimintojen vähentäminen ja ympäristölle hyödyllisten toimintojen kasvattaminen siten, että hyvinvointi kokonaisuudessaan lisääntyy ja ihmisten sosiaalisesti oikeudenmukaiset tarpeet täyttyvät.

Kohtuutalouden tavoitteena on tuotannon ja kulutuksen määrän vähentäminen ja siten luonnonvarojen käytön kasvun taittaminen. Suomen luonnonvarojen käyttö on kolminkertaistunut

viimeisen 50 vuoden aikana. Tällä hetkellä Suomen luonnonvarojen käyttö on henkeä kohden EU:n korkein. Kansainvälisen luonnonvarapaneelin mukaan luonnonvarojen käytöllä tulee olemaan merkittäviä välillisiä ja välittömiä vaikutuksia hyvinvointiimme muun muassa luonnonvarojen ehtymisen, monimuotoisuuden vähenemisen, ilmastomuutoksen ja vesipulan vuoksi.

Luonnonvarojen otto, tuotanto ja kulutus eivät tapahdu samassa paikassa. Esimerkiksi Suomi on raaka-aineiden nettotuojia: vaikka Suomessa on paljon kaivos-teollisuutta, maahamme tuodaan muun



Kohtuutalouden tavoitteena on ympäristölle haitallisten toimintojen vähentäminen ja ympäristölle hyödyllisten toimintojen kasvattaminen siten, että hyvinvointi kokonaisuudessaan lisääntyy.

muassa tarvittavia metalleja muualta. Yleisellä tasolla globaalin pohjoisen maissa – kuten Suomessa – tapahtuva luonnonvarojen käyttö on kuusinkertainen verrattuna globaalin etelän maihin. Samaan aikaan globaalin pohjoisen maiden ilmastovaikutukset ovat kymmenkertaiset henkilöä kohden globaalin etelän maihin nähden. Täten luonnonvarojen käytön rinnalla on kohdistettava huomio kulutustottumuksiin etenkin globaalin pohjoisen maissa.

Kohtuutalous kannustaa kulutustottumusten ja samalla sosiaalisen eriarvoisuuden kriittiseen tarkasteluun. Kohtuutalousajattelun mukaan kasvava taloudellinen eriarvoisuus on yksi osoitus nykyisen talousjärjestelmän sosiaalisesta kestämyydestä: vauraus on keskittynyt harvoille, ja samaan aikaan osa ihmiskunnasta ei pysty tyydyttämään esimerkiksi ravintoon ja hygieniaan liittyviä perustarpeitaan. Kohtuutaloudessa erityisesti varakkaiden tulisi karsia kulutustaan, kun taas niiden, joilla on vähemmän, tulisi olla mahdollista saavuttaa hyvään elämään riittävä materiaallinen kulutustaso.

Kohtuutalouden keskiössä on reilu ekologinen siirtymä. Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tarvitaan aktiivisia politiikkatoimia, jotta kaikki kokevat siirtymän kohti uutta talousjärjestelmää hyväksyttäväksi. Kohtuutalous nostaakin esiin kysymyksen siitä, kuka nykyisestä talousjärjestelmästä hyötyy ja kenellä on oikeus olla osallinen taloudelliseen toimintaan. Taloudellisten (etu) oikeuksien ja vaikutusmahdollisuuksien ei tulisi olla vain harvojen käsissä, vaan yhä useammalla tulisi olla oikeus osallistua ja vaikuttaa.

Tämä teksti pohjautuu joulukuussa 2023 julkaistuu politiikkasuositukseemme 'Kiertotalous ponnahduslautana kohtuu-

talouteen: Suosituksia kestäväan organisoitumiseen'. Poliitikkasuosituksessa perehdymme yksityiskohtaisesti tutkimuskirjallisuuden esittämiin kiertotalouden ekologisiin ja sosiaalisiin kestävyysaasteisiin ja peilaamme näitä kestävyysaasteita kohtuutalouskirjallisuuden esittämiin käytännöllisiin ratkaisuehdotuksiin.

Lähteet

- Kaariaho, T., & Pirtonen, H. (22.11.2022). Ammennamme Suomen luonnosta aiempaa vähemmän materiaaleja – Onko irtikykentä alkanut? Mitä indikaattorit kertovat kulutuksesta? Tilastokeskus. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/ammenname-suomen-luonnosta-aiempaa-vahemman-materiaaleja-onko-irtikykenta-alkanut-mita-indikaattorit-kertovat-kulutuksesta/>
- Leinonen, H., & Lappalainen, R. (2023). Kiertotalous ponnahduslautana kohtuutalouteen: suosituksia kestäväan organisoitumiseen. *Wisdom Letters*, 2023(2). <https://doi.org/10.17011/wl/9>
- Ympäristöministeriö. (12.3.2024). Suomen kiertotalouden tilannekuvat ja skenaariot vuoteen 2035 [Webinaari]. Nextcloud. <https://nextcloudym.webohosting/s/qP9RYc4CHDCAwwt>
- YK:n ympäristöohjelma. (2024). Global resources outlook 2024: Bend the trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes. Kansainvälinen luonnonvarapaneeli. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/44901>

• Heta Leinonen, KTM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto. Sähköposti: heta.leinonen@tuni.fi

• Roni Lappalainen, KTM, väitöskirjatutkija, Jyväskylän yliopisto. Sähköposti: roni.lappalainen@eduskunta.fi

Kolumnit

Lopulta kysymys on yksilöiden toiminnasta

VALTTERI AALTONEN

Tämä kolumni tarkastelee vastuullista kauppatieteiden koulutusta käsittelevää väitöskirjaa. Ennen kuin luet tekstiä eteenpäin, pysähdy hetkeksi. Vedä syvään henkeä ja avaa silmäsi kunnolla auki ja katsele hieman ympärillesi: Mistä olet tulossa? Mihin olet menossa? Mitä ympärilläsi tapahtuu?

Tekstissä pohdin, miksi edellä mainitut kysymykset ovat tärkeitä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen alan väitöskirjatutkimuksessani (Aaltonen, 2023; 2024) perehdyin vastuullisen kauppatieteiden koulutuksen organisointiin Suomen kauppakorkeakouluissa. Tutkin vastuullisuutta, kestävyyttä ja yritysetiikkaa Suomen yliopistoissa tarjotussa kauppatieteen tutkintokoulutuksessa. Organisoimisella viitataan tapoihin, joilla koulutukseen liittyvää toimintaa on järjestetty.

Väitöskirjassani esittelen, miten autenttisuus on monella tavalla merkittävä osa vastuullisuutta kauppatieteiden koulutuksessa. Autenttisuus on monimerkityksellinen käsite, joka voi viitata aitouteen ja paikallisuuteen, mutta myös johdonmukaisuuteen ja ajan tuomaan alkuperäisyyteen. Kauppatieteiden koulutuksen kannalta autenttisuus näyttäytyy erityisesti kahdella tavalla. Ensinnäkin historiallisina kehityksinä: Miten esimerkiksi pienen

tutkimusryhmän luomat opintojaksot ovat ajan myötä kasvaneet koulutusohjelmaksi, joka on nykypäivänä tärkeä osa yliopiston viestintää ”vastuullista kauppatieteiden koulutusta jo vuodesta 1995 / 2006 lähtien”. Kauppatieteissä yleiset akkreditoinnit – laatuleimat – tarjoavat toisen näkökulman. Akkreditoinneissa (esim. AACSB, BGA, EQUIS) ulkopuolinen tarkastaja vierailee kauppakorkeakoulussa ja käy läpi erilaisia asiakirjoja sekä tulosraportteja arvioiden akkreditoinnin kriteerien täytymistä. Viime vuosina vastuullisuuden merkitys on korostunut myös akkreditointien myöntämiskriteereissä. Väitöskirjassani vahvistan, että akkreditointien merkitys on ollut huomattava vastuullisen kauppatieteiden koulutuksen yleistymisessä. Toisaalta akkreditoinnit ja organisaatioiden historiat ovat esimerkki myös



Väitöskirjassani vahvistan, että akkreditointien merkitys on ollut huomattava vastuullisen kauppatieteiden koulutuksen yleistymisessä.



Ratkaisevalla tavalla vastuullinen ja kestävä toiminta vaatii muutosta myös yksilötasolla.

muutoksen hitaudesta ja riittämättömyydestä. Vastuullisuuskoulutuksen yleistymisen on vain yksi osa kokonaisuutta.

Ratkaisevalla tavalla vastuullinen ja kestävä toiminta – eli elämän monimuotoisuuden kukoistuksen mahdollistaminen – vaatii muutosta myös yksilötasolla. Tämän totean väitöskirjassani pohtimalla organisoinnin rytmien merkitystä sekä todellisuuden luonnetta prosessina ja vuoropuheluna. Millaiset rytmit ylläpitävät organisaatioita, esimerkiksi kauppa- ja korkeakouluja, ja tapoja, joilla vastuullisuuden ja kestävyys-teemoista opetetaan? Lopulta organisoinnin rytmit – eli toiminnan ajalliset säännönmukaisuudet – kumpuavat yksilöiden toiminnasta ja kokemuksesta. Mitä minä teen, mistä minä tulen, ja mihin minä olen menossa? Olenko pysähtynyt, levähtänyt, hengähtänyt syvään? Olenko ollut ystävällinen muille: muistanut, että minunkin olemassaoloni on pohjimmitaan vuoropuhelua menneiden sukupolvien, nykyhetkessä läsnä olevien sekä tulevaisuuteen kurottavien elämänmuotojen sienirihmaston kaltaisessa sikermissä ja prosessissa?

Esimerkiksi näillä kysymyksillä voi paljastaa toiminnassa taustalla olevien rytmien ja prosessien läsnäoloa. Vaikka nämä kysymykset voivat herättää tunteita, kuten huolta, innostusta, varmuutta, epävarmuutta, voi tunteitakin hallita. Kävelemällä metsässä tai veden äärellä tai luke-

malla kaunokirjallisuutta tunteet voivat asettua kesken päivänkin uuteen asentoon. Toisaalta omien ja organisaatioiden rytmien muuttaminen tarkoittaa myös turhan tai luonnolle haitallisen toiminnan lopettamista ja ylipäättään tekemisen vähentämistä (kts. Heikkurinen, 2024). Kun elämän rytmejä ja prosesseja pohtivat kysymykset yleistyvät ihmisten keskuudessa liiketoiminnassa ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa, maapallon monimuotoisella elämällä voi olla yhä parempi mahdollisuus astua kohti väitöskirjassani käsiteltyä planetaarista hyvinvointia. Nämä kysymykset auttavat myös havainnollistamaan toimitaanko autenttisesti (aidosti) vastuullisella ja kestäväällä tavalla – miltä toiminta todella tuntuu.

Vaikka tämä kirjoitus on paljolti toisaalla jo kertaalleen sanotun uudelleenmuotoilu, toivon, että lukukokemuksena tämä teksti kannustaa tiedostavampaan toimintaan, vähemmän tekemiseen, ja läsnä olevaan vuoropuheluun.

Lähteet

- Aaltonen, V. A. (2024). Kauppateiden koulutus ja planetaarinen hyvinvointi. Alue ja Ympäristö, 00–00. <https://doi.org/10.30663/ay.142281>
- Aaltonen, V. A. (2023). Organising responsible management education: examining the processuality and possibilities towards planetary well-being. University of Jyväskylä. JYU dissertations, 728. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9853-0>
- Heikkurinen, P. (2024). Degrowth: An experience of being finite. Mayfly-Books. https://mayflybooks.org/wp-content/uploads/2024/05/Degrowth_An_Experience_of_Being_Finite_ONLINE45-1.pdf Luettu 16.5.2024.

- Valtteri Aaltonen, KTT, tutkijatohtori, Helsingin yliopisto

 **Kolumnit**

Kazakstanista Suomeen väitöskirjan tekoon

ANNA-MAIJA LÄMSÄ

Väitöskirjan tekeminen on ollut kiehtova ja mielenkiintoinen matka. Sen aikana ymmärrys tutkimustiedosta, sen merkityksestä ja tuottamisesta on lisääntynyt aimo harppauksen. Näin kertoo hiljattain kauppatieteiden tohtoriksi väitellyt Irina Shatilova (37). Organisaatioetiikan alan väitöskirja on tehty Jyväskylän yliopiston kaupparokeakoulun johtamisen opintosuuntaan. Siinä Irina perehtyi monikulttuurisen organisaation henkilöstön voimaantumiseen hyve-etiikan kannalta.

”Olen kotoisin Kazakstanista. Tulin suorittamaan maisterin tutkintoa Suomeen vuonna 2012. Opiskelin tutkinnon kasvatustieteiden tiedekunnassa Jyväskylässä. Olin jo pro gradussani kiinnostunut samantapaisesta aiheesta kuin nyt väitöskirjassa”, Irina kertoo.

Pro gradussa Irina selvitti koulun oppilaita ja heidän toimintaansa. Väitöskirjan kohteena oli puolestaan yrityksen henkilöstö. Irina korostaa, että teoria ja metodologia ovat toki huomattavasti vahvemmat väitöskirjassa kuin gradussa. Ja niin sen pitää ollakin, hän huomauttaa.

”Halusin jatkaa maisterin tutkinnon jälkeen tohtorin tutkintoon. Kasvatustieteiden tiedekunta vaihtui opiskeluun kaupparokeassa. Henkilöstön voimaan-

tuminen ja sen kehittäminen oli minuun vetoava aihe. Kazakstanista tullessa en osannut edes kuvitella sellaista näkökulmaa puhumattakaan, että olisin kohdannut siihen käytännössä työssäni Kazakstanissa”, Irina sanoo.

Irina mainitsee, että väitöskirja avasi hänelle hyvän mahdollisuuden kurkistaa suomalaisen työelämään. Työpaikat kansainvälistyvät myös täällä. Se on yhtä aikaa vahvuus ja haaste. Jotkut odottavat johtamiselta käskyttävämpää tyyliä. Toiset haluavat tehdä päätöksiä ja työskennellä itseohjautuvammin. Kulttuuri vaikuttaa tähän.

Väitösprosessia Irina pitää vaativana. Jo pelkästään ajallinen kesto edellyttää sitkeyttä. Monet yllättävät elämäntilanteet voivat sekoittaa alkuperäistä aikataulua.

”Omalla kohdallani perhe kasvoi kahdella lapsella samaan aikaan kun tein tutkimusta. Työn ja perhe-elämän yhdistäminen oli oma haasteensa. Kurssien suorittaminen oli helpointa. Niillä oli selkeä aikataulu ja vaatimukset”, Irina huomauttaa.

Irina koki väittelytilaisuuden antoisaksi, vaikka hän jännitti sitä melkoisesti etukäteen. Vastaväittäjän asenne ja kysymykset saavat häneltä suuren kiitoksen. Hän myös sanoo huomanneensa, että pystyi konkretisoimaan tutkimuksensa tulokset tiiviisti ja selkeästi tilaisuudessa. ”Hieno kokemus”, kuuluu loppukaneetti.



Tunnelmia väitöksen jälkeen. Oikealta katsoen Anna Hannula (vastaväittäjä), Irina Shatilova (väittelijä), Elina Riivari (kustos) ja Anna-Maija Lämsä (ohjaaja).

Kirjaesittelyt

The Routledge Handbook of Catalysts for a Sustainable Circular Economy

HANNA LEHTIMÄKI

Lehtimäki, H., Aarikka-Stenroos, L., Jokinen, A., & Jokinen, P. (Toim.) (2023). The Routledge handbook of catalysts for a sustainable circular economy. Routledge. ISBN 9781032212449.

Kiertotalous on osa yhteiskunnan ja talouden kestävyys siirtymää. Kirja tarkastelee kestävä kiertotaloutta teknistaloudellisena ja sosiokulttuurisena muutoksena. Kirja käsittelee kiertotalousmuutoksen vauhdittamista ja kuvaa, miten myönteiset muutosvoimat edistävät kiertotalouden toimeenpanoa yrityksissä ja yhteiskunnassa. Kirja esittelee kestävyys siirtymätutkimuksessa uuden katalyyttikäsitteen. Katalyyttien avulla voidaan syventää kiertotalousmuutoksen tutkimusta. Ne luovat ja ylläpitävät muutokselle suotuisia edellytyksiä. Kestävyys siirtymä on kompleksinen systeeminen muutos. Sen ymmärtämiseksi tarvitaan uudenlaista muutoksen dynamiikkaan pureutuvaa käsitteistöä esteiden, mahdollisuuksien ja vipuvaikutusten tutkimisen rinnalle.

Kestävyysmuutos ja kiertotalous kiinnostavat tutkijoita ja yhteiskunnan päättäjiä maailmanlaajuisesti. Nyky-yhteiskunnan ympäristöongelmat, kuten biodiversiteettikato, ilmaston lämpeneminen, saas-

tuminen ja luonnonvarojen ehtyminen johtuvat viimeisen sadan vuoden aikana kehitetyistä luonnon kannalta kestävämmistä lineaaritalouden tuotanto- ja kulutusmallista. Nykyinen sähkön- ja energiantuotanto, ruokajärjestelmä, rakentaminen ja liikenne tuottavat merkittävää haittaa luonnolle ja vaarantavat tulevien sukupolvien elämisen edellytykset maapallolla. Kiertotalousmuutos pyrkii ratkaisuihin, jotka pienentävät luonnonvarojen käyttöä ja vähentävät jätteen syntymistä. Kiertotalouden tavoitteena on säilyttää tuotannossa ja kulutuksessa olevan materiaalin arvo mahdollisimman pitkään materiaalien korjaamisen, uudelleenkäytön, kierrätyksen avulla, hyödyntämällä teollisten prosessien sivuvirtoja ja luomalla ympäristöystävällisiä energiaratkaisuja. Lisäksi biomateriaalien osalta pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ravinteiden kierrtoon. Toteutuessaan kiertotalous muut-



Kiertotalousmuutos pyrkii ratkaisuihin, jotka pienentävät luonnonvarojen käyttöä ja vähentävät jätteen syntymistä.

taa nykyiset tuotanto- ja kulutusmallit. Kyse ei ole pelkästään kierrätyksestä, vaan kokonaisvaltaisesti yhteiskuntaa ja taloutta muuttavasta luonnon sekä yhteiskunnan kannalta kestävästä talousmallista.

Muutos kestävään kiertotalouteen on monimutkainen systeeminen muutos, joka etenee toisinaan hitaasti ja toisinaan sykäyksittäin. Kirja esittelee johtavien kiertotaloustutkijoiden löydöksiä kiertotalouden vauhdittamisesta eri toimialoilla, eri maissa ja eri maanosissa. Kirjassa on käytännön esimerkkejä kiertotalouden katalyyteistä, joita ovat esimerkiksi teknologia, innovaatiot, tuotesuunnittelu, liiketoimintamallit, johtamiskäytännöt, organisoimisen tavat, sääntely, politiikat, tiekartat, tulevaisuuskuvat ja kulttuuri. Kirjoittajat osoittavat, miten eri katalyytit vauhdittavat kestävä kiertotalouden muutosta. Kirjassa on tapaustutkimuksia muun muassa Suomesta, Italiasta, Kiinasta, Intiasta ja Nigeriasta, mikä tarjoaa monipuolisesti pohdittavaa paikallisen talouden, lainsäädännön ja kulttuurin merkityksestä kiertotalousmuutoksen edistämisessä.

Kirja tarjoaa esimerkkejä ja ideoita kiertotalousmuutoksen menetelmistä sekä syventää kiertotalousmuutoksen käsitteistöä yhteiskunta- ja kauppatieteissä. Monitieteinen näkökulma kestävyys siirtymään ja kiertotalouteen on hyödyllinen kiertotaloutta edistäville päättäjille, kiertotalousosaamista kehittäville kouluttajille ja kiertotaloudesta kiinnostuneille tutkijoille. Kirjan esimerkit kannustavat kokeilemaan kestävä kiertotalouden ratkaisuja teollisuudessa, yritystoiminnassa, kuluttamisessa ja yhteiskunnan päätöksenteossa.

- Kirja on avoin julkaisu ja siten kaikkien saatavilla: <http://www.taylorfrancis.com>, a Creative Commons Attribution-Non Commercial-No Derivatives (CC-BY-NC-ND) 4.0 license



Kirjaesittelyt

Oikein toimimisen kulttuuri: uudistettu painos

NIINA RATSULA

Ratsula, N. (2024).
Oikein toimimisen kulttuuri – opas eettisesti kestävä liiketoiminnan johtamiseen, 2., uudistettu painos (Edita)

Kirjoitin vuonna 2018 ensimmäisen painoksen kirjasta ”Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen” (Edita). Kirja on palvelut hyvin nämä vuodet asiantuntijatyön tukena. Nyt on kuitenkin aika päivittää opus. Istun parhaillaan Nizzan auringon alla kirjoitusretriitillä – tavoitteena jättää ensimmäinen versio uudesta käsikirjoituksesta parin viikon päästä. Uusi painos ilmestyy syksyllä 2024.

Ajatus pienestä kosmeettisesta päivityksestä on vaihtunut prosessin aikana radikaaliin sisällön päivitykseen. Mikä maailmassa on muuttunut niin, että vanha sisältö on syytä korvata uudella? Merkittävä tekijä löytyy korvien välistä: kirjoittajana koen, että oma ajatteluni on kehittynyt vuosien saatossa vähintään yhtä paljon kuin maailma on muuttunut ja iso osa päivityksestä tekstistä juontaa juu-



Niina Ratsula.

rensa oman ajattelukannan laajentumiseen. Ehkä oikein toimimisen kulttuurin rakentamisessa fokus ei pidäkään olla niin tiukasti kiinni pelkässä johtamisessa, vaan kirjan sivuilta tilaa kaipaa myös koko työyhteisö: mitä me kaikki voimme tehdä eettisesti kestävä työelämän ja organisaatiokulttuurin rakentamiseksi?

Vanhassa painoksessa fokus on kovasti epäonnistumisessa: Miksi organisaatiot epäonnistuvat toimimaan eettisten sitoumustensa mukaisesti? Tämä on edelleen relevantti kysymys, sillä jokainen – yksilö ja organisaatio – lähtökohtaisesti haluaa toimia oikein ja tehdä valintoja, jotka ovat



Uusi painos kirjasta korostaa oikein toimimisen kulttuurin rakentamisen positiivista aspektia.

arvojemme ja edustamamme organisaation eettisten periaatteiden mukaisia. Itsestään selviltä kuulostavat eettiset periaatteet (Code of Conduct) eivät kuitenkaan läheskään aina toteudu työelämän ja liiketoiminnan arjessa, vaan organisaatiot toisensa jälkeen löytävät itsensä ikävistä uutisotsikoista, karkottaen asiakkaat, työnhakijat ja kumppanit loitommalle.

Usein eettiset periaatteet kaivetaan esiin tai niitä ryhdytään kirjoittamaan silloin, kun asiat menevät pieleen. Entäpä jos kuitenkin eettiset periaatteet toimisivatkin niin, että ne auttavat meitä tekemään oikeita, kestäviä valintoja? Eettisten toimintaperiaatteiden ja ohjelmien tarkoituksena tai päämääränä ei tulisi olla väärin toimivien ihmisten rankaiseminen tai oikaiseminen. Vaikuttavampia tuloksia saamme aikaiseksi, kun valjastamme eettiset toimintaperiaatteet arkisen toiminnan tueksi niin, että osaamme lähtökohtaisesti tehdä parempia päätöksiä. Tästä oikein toimimisen kulttuurissa on kyse. Myös uusi painos kirjasta korostaa oikein toimimisen kulttuurin rakentamisen positiivista aspektia.

Uudistettu painos kirjasta Oikein toimimisen kulttuuri – opas eettisesti kestävä liiketoiminnan johtamiseen tarjoaa faktapohjaista tutkimustietoa, kahden vuosikymmenen käytännön kokemusta sekä näkökulmia ja työkaluja siihen, miten me jokainen voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa terveen työ- ja yrityskulttuurin muodostumiseen. Teoksessa käydään läpi käytännön esimerkein organisaatioita, jotka ovat onnistuneet ja epäonnistuneet oikein toimimisen kulttuurin luomisessa. Kirja antaa myös näkemystä siitä, miten kestävämmä toimintamalleja ja epäsiällistä käytöstä voidaan ehkäistä ja tunnistaa sekä miten siihen tulisi puuttua.

Tämä kirja avaa näkökulmia kestävä organisaatiokulttuurin rakentamiseen, ja samalla huomioi aiheeseen liittyvän lainsäädännön, kuten ilmoittajansuojelulainsäädännön ja kestävyysraportointidirektiivin. Pelkkä lakipykälien vaatimuksiin tuijottaminen ei itsessään saa aikaan oikein toimimisen kulttuuria, vaan katseen tulee kohdistua myös mm. johtamiseen, palkitsemisjärjestelmiin ja psykologiseen turvallisuuteen.

Teos on tarkoitettu jokaiselle, joka haluaa olla mukana luomassa eettisesti kestävää työelämää. Kirjassa huomioidaan sekä johtamisen että työntekijäkokemuksen näkökulmat.

- Code of Conduct Companyn perustaja KTT Niina Ratsula on palkittu ja tunnustettu vastuullisen työelämän ja liiketoiminnan vaikuttaja ja yksi vastuullisuusteeman kysytyimpiä puhujia Suomessa. Ratsula on toinen perustajista Nordic Business Ethics -aloitteessa. Ratsula on kirjoittanut myös useita kirjoja kestävästä liiketoiminnasta.

Kirjaesittelyt

Sidosryhmänäkökulma kestävään kiertotalouteen

ANNIKA BLOMBERG, ANNA HANNULA JA JOHANNA KUJALA

Kujala, J., Heikkinen, A. & Blomberg, A. (2023) *Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy: Theoretical and Practical Perspectives* (2023). Palgrave Macmillan.

Stakeholder engagement in a sustainable circular economy: Theoretical and practical perspectives -kirja tarkastelee siirtymää kestävään kiertotalouteen sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta. Kirjan luvut ovat avoimesti saatavilla eli ne voi ladata maksutta kustantajan nettisivuilta. Kirja avaa sidosryhmävuorovaikutuksen tematiikkaa kiertotalouden kontekstissa ja tuo esiin sen moninaisuutta. Kiertotaloustutkimuksen fokus on ollut pitkälti teknisissä ja ympäristöllisissä näkökohdissa ja vaikka sidosryhmävuorovaikutus on tunnistettu keskeiseksi asiaksi, on se monin paikoin jäänyt sivurooliin. Tässä kirjassa sidosryhmävuorovaikutusta jäsennetään sekä käsitteellisesti että useiden tapaustutkimusten kautta.

Kiertotaloudella viitataan järjestelmään, joka pyrkii resurssien arvon säilyttämiseen ja jätteen minimoimiseen luomalla materiaali- ja energiakiertoja, joissa niiden arvo säilytetään mahdollisimman korkeana mahdollisimman pitkään. Kierto-

talous nähdään yhtenä ratkaisuna moniin ajankohtaisiin kestävyysaasteisiin, kuten ilmastonmuutoksen, resurssipulaan ja biodiversiteetin heikkenemiseen. Kirjan lähtökohtana on erityisesti kestävä kiertotalous, jossa huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset seuraukset kaikkien sidosryhmien näkökulmista sekä nyt että tulevaisuudessa.

Siirtymä nykyisestä, pitkälti lineaaritalouden periaattein toimivasta yhteiskunnasta kestävään kiertotalouteen edellyttää sitoutumista, osallistumista ja aktiivisia toimia organisaatioilta ja niiden sidosryhmiltä kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja sektoreilla. Kirjassa sidosryhmä määritellään sidosryhmäteorian mukaisesti



Kirja avaa sidosryhmävuorovaikutuksen tematiikkaa kiertotalouden kontekstissa ja tuo esiin sen moninaisuutta.



Annika Blomberg, Anna Hannula ja Johanna Kujala.

joko yksilöksi tai ryhmäksi, joka vaikuttaa organisaation tai verkoston tavoitteiden saavuttamiseen tai johon organisaation tai verkoston toiminta voi vaikuttaa. Sidosryhmävuorovaikutuksella taas viitataan siihen, miten sidosryhmät osallistuvat organisaation toimintaan käytännössä ja sidosryhmävuorovaikutuksen tutkimuksessa tarkastellaan yleensä sidosryhmäsuhteiden tavoitteita, toimia sekä seurauksia. Tämä kirja tarjoaa sekä käytännöllisiä että teoreettisia näkökulmia sidosryhmävuorovaikutuksen roolin ja keskeisyyden ymmärtämiseen kiertotaloussiirtymässä.

Teoreettisista lähtökohdista yhteistyöhön, arvonluontiin ja uusiin näkökulmiin

Kirja jakaantuu neljään osaan, joista ensimmäinen tarkastelee ilmiön teoreettisia ja käsitteellisiä lähtökohtia. Ensimmäisessä luvussa Albareda ja Kimpimäki avaavat kiertotalouskäsitteen kehittymistä ja erityisesti tiettyjen sidosryhmien keskeistä roolia tässä prosessissa. He korostavat, että myös muilla toimijoilla kuin yrityksillä voi olla keskeinen merkitys tietyn käsitteen käyttöönoton ja merkityksen vakiintumisen näkökulmasta. Oberholzer ja Sachs tunnistavat kestävästä kiertotaloudesta edistävän sidosryhmävuorovaiku-



Kirja tarjoaa sekä käytännöllisiä että teoreettisia näkökulmia sidosryhmävuorovaikutuksen roolin ja keskeisyyden ymmärtämiseen kiertotaloussiirtymässä.

tuksen tavoitteita, toimia ja seurauksia, ja kannustavat tarkastelemaan kiertotalousyritysten verkostoa sidosryhmäverkostona, jossa painottuu luottamus, yhteiset arvot ja vastavuoroisuus. Kestävyyttä edistävien yhteistyösuhteiden keskeiset rakennuspalikat, mahdollistavat mekanismit ja esteet muodostavat Eiseleinin, Keynaertin ja Brabantin luoman viitekehysten, jonka avulla erilaisten ja eri sektoreita edustavien sidosryhmien välisen yhteistyön voi saada toimimaan.

Toinen kirjan osista keskittyy moni-



Sidosryhmävuorovaikutus on relationaalinen käsite eli se tapahtuu sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa.

sidosryhmäyhteistyöhön kiertotalouden kontekstissa. Blomberg, Kujala ja Heikkinen tarkastelevat monisidosryhmäverkoston kuuluvien sidosryhmien välisiä suhteita ja niiden roolia kiertotalouden edistämässä. Vaikka pääpaino on yhteistyöhön perustuvissa suhteissa, myös muun tyyppiset suhteet, kuten fasilitoivat ja kilpailuun perustuvat, ovat kiertotalouden näkökulmasta keskeisiä. Eri sidosryhmien välisen päätöksenteon helpottamiseksi Kujanpää ja Pihkola ehdottavat erityistä päätöksentekomenetelmää, jonka avulla voidaan paremmin arvioida ja ottaa huomioon moninaisia asioita, jotka vaikuttavat päätökseen. Sidosryhmävuorovaikutuksen prosessuaalista ja dynaamista luonetta korostavat Kaipainen, Uusikartano, Aarikka-Stenroos, Harala, Alakerttula ja Pohls, jotka luovat katsauksen sidosryhmävuorovaikutuksen prosessin etenemiseen erilaisissa ekosysteemeissä.

Kirjan kolmas osa tarkastelee arvonluontia kiertotalouden näkökulmasta. Kiertotalousyrittäjyyden kontekstissa sidosryhmävuorovaikutuksen avulla tuotettua arvoa tarkastelevat Re ja Magnani toteavat arvon olevan moninaista ja liittyvän taloudellisen arvon lisäksi ympäristölliseen arvoon sekä sosiaaliseen arvoon muun muassa kuluttajien valistamisen ja kouluttamisen kautta. Vikstedt ja Rajala tarkastelevat sidosryhmien arvoja moni-

sidosryhmäyhteistyön kontekstissa. He toteavat, että vaikka arvojen yhteneväisyys onkin tärkeää, myös arvojen epäyhtenäisyyttä on tarpeellista sietää, sillä se voi luoda jopa uusia yhteistyön ja arvonluonnin mahdollisuuksia. Kilpailijoiden välistä yhteistyötä tarkastelevat Harala, Aarikka-Stenroos ja Ritala. Heidän mukaansa toimialastandardien luominen, R&D yhteistyö, yhteiset alustat ja käänteisen logistiikan järjestelmät ovat kilpailijayhteistyön keskeisiä muotoja kiertotalouden kontekstissa.

Neljäs osa avaa keskusteluun uusia näkökulmia sidosryhmävuorovaikutukseen kiertotalouden edistämässä. Lehtimäki, Kujala ja Thatchenkery kehottavat rakentamaan sidosryhmävuorovaikutusta tunnistettujen vahvuuksien ja onnistumisten pohjalle, mikä voi avata uusia mahdollisuuksia kestävyys siirtymälle. Lyra ja Lehtimäki tuovat kuitenkin esille, että kestävyys siirtymän tarpeellisuudesta huolimatta kaikki eivät halua tai pysty siihen osallistumaan. He tuovat esiin keinoja, joilla myös marginaalisia sidosryhmiä ja vaimeampia ääniä voidaan tuoda mukaan kestävyys siirtymän tutkimukseen. Kirjan viimeisessä luvussa Salminen, Heikkinen ja Kujala tarkastelevat kiertotalouden yhteyttä kestävyteen ja kehottavat pitkäjänteiseen työhön, jolla uudistava, vahvan kestävyuden mukainen kiertotalous voidaan saavuttaa.

Kirja tarjoaa monenlaisia hyötyjä kiertotalouden tutkimukseen ja käytäntöön

Kokonaisuutena kirjasta on monenlaisia hyötyjä kiertotaloutta tutkiville ja kiertotalouden parissa työskenteleville. Ensinnäkin sidosryhmävuorovaikutus on relationaalinen käsite eli se tapahtuu sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen se edellyttää molemminpuolista aktiivisuutta ja sitoutumista sekä vas-

tavuoroisuutta. Toiseksi voidaan todeta, että sidosryhmävuorovaikutus on prosessi, eli se edellyttää jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä. Vaikka sidosryhmävuorovaikutuksen tavat ja toimet saattavat vaihdella esimerkiksi sidosryhmien, yhteistyön vaiheen tai yhteistyön tavoitteiden mukaisesti, on onnistuneelle sidosryhmävuorovaikutukselle yhteistä pitkäjänteinen yhteisten tavoitteiden neuvottelu ja luottamuksen rakentaminen. Keskeistä sille on myös yhteinen arvon luominen, mikä on usein linkittynyt kestäväyyteen liittyvään arvoon. Lisäksi sidosryhmävuorovaikutuksen voidaan todeta olevan moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella sekä ilmiö- että yritys- tai sidosryhmäkeskeisesti, mutta johon liittyy myös muita näkökohtia.

Vaikka sidosryhmävuorovaikutus on keskeinen ilmiö kestävämmän yhteiskunnan rakentamisessa, liittyy siihen myös jännitteitä, arvo- ja intressiristiriitoja ja mahdollista sidosryhmien tai näkemysten marginalisointia. Sidoryhmävuorovaikutuksen moniulotteisuuden huomioiminen tarkoittaa sitä, että siirtymä tehdään yhdessä, usein yhteistyöhön, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvissa sidosryhmäsuhteissa, joissa toimii erilaisia sidosryhmiä yhteiskunnan kaikilta tasoilta ja sektoreilta. Sidoryhmien erilaisuus aiheuttaa arvojen, intressien ja ajattelumallien erilaisuutta, ja asettaa sidoryhmävuorovaikutukselle vaatimuksia: Kestävää kiertotaloutta edistävä sidoryhmävuorovaikutus edellyttää luottamukseen pohjautuvia sidoryhmäsuhteita, pienten, samansuuntaisten askeleiden ottamista, avointa dialogia ja yhteisten kestävyysintressien tunnistamista sekä toimia arvojen yhtenäistämiseksi, mutta myös niiden erilaisuuden sietämistä.

- <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-31937-2>



Väitösuutisia

Vastuullista kauppatieteiden koulutusta suomalaisissa kauppakorkeakouluissa

TM Valtteri Aaltosen (johtaminen) Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa 13.12.2023 tarkastettu väitöskirja ”Organising Responsible Management Education: Examining the Processuality and Possibilities Towards Planetary Well-being” käsittelee vastuullista kauppatieteiden koulutusta suomalaisissa kauppakorkeakouluissa.

Tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuuden (responsibility) lisäksi kestävyys- (sustainability), kestävä kehityksen (sustainable development) ja eettisyyden teemoihin liittyvää organisoitumista kauppatieteiden yliopistotasoisessa tutkintokoulutuksessa. Lisäksi väitöskirjan yhteenvetoluvussa esitetään pohdintoja siitä, miten kauppatieteiden koulutusta voisi viedä lähemmäksi planetaarista hyvinvointia.

Väittelijän tiedot

Valtteri Aaltonen,
valtteri.aaltonen@helsinki.fi

Julkaisun tiedot

Valtteri Aaltosen väitöskirja on julkaistu sarjassa JYU Dissertations 728. Väitöskirja on saatavilla sähköisenä <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9853-0>

Sidosryhmäinnovaatio kehitty tarinankerrontana

KTM Ida Parkkisen (innovaatiojohtaminen) Itä-Suomen yliopiston Kuopion kampuksella 12.4.2024 tarkastettu väitöskirja ”Innovation embedded in a storytelling system: An antenarrative construction of multistakeholder innovation” tarkastelee yksilöllistettyä terveyttä kehityksessä olevana sidosryhmäinnovaationa. Yksilöllistetty terveys tarkoittaa ihmisten genomitietoon ja yksilölliseen terveysdataan perustuvaa sairauksien ennaltaehkäisyä ja niiden hoitoa.

Tutkimus osoittaa, että sidosryhmäinnovaatio kehitty tarinankerrontana, jossa ennakoiva merkityksenrakentaminen, tulkinalliset prosessit ja muuttuvat arvo-odotukset muotoilevat innovaatiota. Tarinankerronta määrittelee yksilöllistetyn terveyden toteutumisen reuna-ehdoja, ohjaa sidosryhmien organisoitumista innovaation arvo-odotusten äärelle ja pyrkii vakiinnuttamaan systeemin toimintatapoja. Tutkimus havainnollistaa kehityksessä olevaa sidosryhmäympäristöä ja siihen liittyvää monimutkaisuutta ja epävarmuutta. Tulokset kannustavat yksilöllistettyä terveydenhuoltoa kehittäviä yrityksiä ja julkisorganisaatioita kiinnittämään huomiota omiin ja muiden sidosryhmien odotuksiin yksilöllistetyn terveyden tulevasta arvosta.

Väittelijän tiedot

Ida Parkkinen, ida.parkkinen@uef.fi

Julkaisun tiedot

Ida Parkkisen väitöskirja on julkaistu sarjassa Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 320. Väitöskirja on saatavilla sähköisenä <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5140-3>

Yksilöllisten erojen tunnistamisella kohti vastuullisuustavoitteita

KTM Bhavesh Sarnan yritysten ympäristöjohtamisen väitöskirja ”Understanding Employee-CSR Relationship by Exploring Microfoundations of Corporate Social Responsibility” tarkastettiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa 12.4.2024. Tutkimuksessa tarkastellaan miten organisaatiot voivat ymmärtää ja mukauttaa työntekijöiden monimuotoisuutta toteuttaakseen tehokkaasti vastuullisuusaloitteita.

Tutkimus tarjoaa teoreettisen meta-kehityksen, joka yhdistää yksilön ja organisaation näkökulmia yritysten yhteiskuntavastuuseen ja siten rikastuttaa ymmärrystämme mikrotason aloitteista yhteiskuntavastuuseen liittyen. Lisäksi se kertoo siitä, että yksilöllisten erojen tunnistaminen ja tehokas hallitseminen voi toimia tehokkaana työkaluna organisaatioille, jotka pyrkivät saavuttamaan vastuullisuustavoitteitaan. Korostamalla yksilöllisten erojen tärkeyttä se ei ainoastaan rikasta mikrotason ymmärrystä yhteiskuntavastuusta, vaan tarjoaa myös organisaatioille käytännönläheisiä oivalluksia yritysten yhteiskuntavastuun käytäntöjen tehostamiseen, mikä edistää vastuullisempaa ja kestävämpää tulevaisuutta.

Väittelijän tiedot

Bhavesh Sarna, M.Sc.,
bhavesh.b.sarna@jyu.fi

Julkaisun tiedot

Bhavesh Sarnan väitöskirja on julkaistu sarjassa JYU Dissertations, 745.
Väitöskirja on saatavilla sähköisenä <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9910-0>

Yritysorganisaation hyveet ja työntekijöiden voimaannuttaminen

KM Irina Shatilovan johtamisen väitöskirja ”A Virtue Ethics Approach to the Ethicality of Employee Empowerment” tarkastettiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa 16.2.2024. Väitöskirjassa käsitellään yritysorganisaation hyveellisyyttä tarkastelemalla organisaation käytännön eettisyyttä aristoteelisen hyveellisysteorian viitekehyksessä. Eriytyisenä painopisteenä on sen keskittymisen työntekijöiden voimaannuttamisen hyveisiin.

Väitöskirja lisää ymmärtämystämme työntekijöiden voimaannuttamisen hyveistä yritysorganisaatioissa. Aristoteelisen hyveellisysteorian pohjalta tehty kirjallisuusanalyysi osoitti, että työntekijöiden voimaannuttamista oli syytä tutkia empiirisesti eettisestä näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen perusteella teoretisoitiin seitsemän merkittävää työntekijöiden voimaannuttamiseen liittyvää hyvettä ja niihin liittyvät paheet. Lisäksi analysoitiin ja käsitteellistettiin hyveiden kannalta tärkeitä organisaatiokäytäntöjä. Lopuksi tuotiin esiin tekijöitä, jotka voivat tukea työntekijöiden kukoistusta työpaikalla. Väitöskirja kartuttaa organisaatioetiikan tuntemusta valitusta näkökulmasta tarjoamalla aiheesta syvällisen analyysin.

Väittelijän tiedot

Irina Shatilova,
irina.i.shatilova@student.jyu.fi

Julkaisun tiedot

Irina Shatilovan väitöskirja on julkaistu sarjassa JYU Dissertations, 743.
Väitöskirja on saatavilla sähköisenä <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9909-4>



Uutisia

EBEN Suomi palkitsi parhaat yritysten eettisyyttä ja vastuullisuutta tarkastelevat opinnäytetyöt

Vuoden 2024 opinnäytetyökilpailun voitti Alina Artin yritysten ja aktivistien viestintää ja suosittelevat opinnäytetyötä käsittelevä pro gradu -tutkielma. Kilpailussa finaalisijoille ylsivät Viola Kaunisvirran sekä Iina Salmisen ja Venla Kellerin tutkielmat. Palkinnot jaettiin 14.3.2024 Tampereen yliopistolla Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivillä.

EBEN Suomi ry:n järjestämässä kilpailussa palkittiin paras yritysten eettisyyttä tai vastuullisuutta tarkasteleva opinnäytetyö. Kilpailuun saivat osallistua vuosien 2022–2023 aikana suomalaisissa korkeakouluissa valmistuneet pro gradu -tutkielmat ja diplomityöt. Joka toinen vuosi järjestettävässä kilpailussa tutkielmia arvioidaan tutkimusongelman merkittävyyden, tutkimuksellisen laadun, tulosten oivaltavuuden ja käytännön merkityksen perusteella. Palkintosumma on 500 euroa. Lisäksi kilpailun kolme parasta saavat vuoden mittaisen EBEN Suomi ry:n jäsenyyden. Vuonna 2024 palkinto jaettiin yhdeksättä kertaa. Kilpailuun osallistui kuusi erittäin korkeatasoista tutkielmaa kolmesta eri korkeakoulusta.

Alina Artin viestintää käsittelevä pro gradu palkittiin parhaana opinnäytetyönä

Vuonna 2024 parhaana työnä palkittiin Alina Artin pro gradu -tutkielma ”Persuasion tactics used in corporate and activists’ communication”. Alina Arti on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi Jyväskylän yliopiston kauppa- ja taloustieteiden korkeakoulusta viestinnän johtamisen pääaineesta. Valintaraati kommentoi gradun käsittelevän erittäin ajankohtaista teemaa, joka herättelee miettimään ja pohtimaan viestintää ja vastuullisuutta syvemmin. Erialaisten toimijoiden viestien rinnastaminen avaa hienosti, miten asiat näyttävät eri näkökulmista eri tavoin.

Lisäksi työ antaa käytännön työkaluja arvioida, pohtia ja keskustella organisaation viesteistä ja niiden vastuullisuudesta. Tämä tuo oivalluksen yritysviestinnän roolista yleisessä (mis)informaation tuotamisessa. Rakennammeko omalla viestinnällämme totuudellista vai harhaanjohtavaa todellisuutta? Raati näki työn pitkäjänteisyyden ansiona sen, että se koskettaa sekä yhteiskuntaa, yrityksiä että yksilöä.



Kuvassa (vasemmalta) Erika Heiskanen, Viola Kaunisvirta ja Anna Hannula.

Finalisteina palkittiin yhteiskuntavastuun merkityksiä ja muutokseen sopeutumista käsittelevät pro gradut

Kilpailussa finaalisijoille ylsivät Viola Kaunisvirta (Tampereen yliopisto, vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelma) ja Iina Salmisen ja Venla Kellerin yhteinen tutkielma (Jyväskylän yliopisto, psykologian oppiaine).

Kaunisvirran tutkielman otsikko on ”Yhteiskuntavastuun merkityksiä: Diskurssianalyysi kiertotaloustoimijoiden haastattelupuheesta”. Valintaraati arvioi,

että tutkielma onnistuu kannustamaan käymään keskustelua vastuullisuudesta, sen määrittelystä ja merkityksestä yrityksen sisällä. Tämä olisi varmasti antoisa keskustelu jokaiselle organisaatiolle.

Salmisen ja Kellerin työn otsikko on ”Muutokseen sopeutuminen ja työntekijöiden psykologiset tarpeet: monimetelmällinen tutkimus”. Raati tuo esiin, että tutkielmassa tuodaan hienosti näkyville vuorovaikutuksen merkitys muutoksissa. Monelle lähiesihenkilölle olisi varmasti helpotus kuulla, että vaikka heidän roolinsa on tärkeä, heidän kyvykkyytensä muutosjohtamisessa ei kuitenkaan yksin ratkaise henkilöstön hyvinvointia, vaan ylimmän johdon rooli on kokonaisuudessa keskeinen.

Palkintoraadissa oli edustettuna sekä akateemisen tutkimuksen että käytännön työelämän näkemykset:

- Erika Heiskanen, EBEn Suomi ja Juuriharja Consulting oy
- Anna Berglind, CapMan
- Maarit Pyykkö, Lappset Group oy
- Elina Riivari, Jyväskylän yliopisto
- Anna Hannula, Tampereen yliopisto.

Tutkielmat ovat avoimesti saatavilla

- **Alina Artin gradu:** <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202304052399>
- **Viola Kaunisvirran gradu:** <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-2023122211189>
- **Iina Salmisen ja Venla Kellerin gradu:** <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202308104624>

Tapahtumat ja konferenssit

Kansainvälisiä konferenssikuumisia 2023:

Vuosikonferenssi Riminillä ja tutkimuskonferenssi Pariisissa

Vuoden 2023 Ebenin kansainväliset konferenssit saivat jälleen runsaasti kiinnostuneita osanottajia. Hiljaisempia pandemiavuosisia seurannut Ebenin tutkimuskonferenssi 2022 Saksassa saikin jatkoa perinteisen mallin mukaisesti, eli vuosikonferenssin ja tutkimuskonferenssin muodossa. Konferenssit ovat hyvin samantyyppisiä tapahtumia. Vuosikonferenssi on tapahtumista suurempi ja huomioi käytännön etiikkatyön näkökulmat. Tutkimuskonferenssi on pienimuotoisempi ja keskittyy enemmän tutkimusesityksiin.

Vuosikonferenssi yllättäen hybridimuodossa

Ebenin vuosikonferenssi järjestettiin Riminillä Italiassa 24.–26.5.2023. Konferenssiin oli valittu ajankohtainen ja laaja teema, jossa käsiteltiin köyhyiden, etiikan ja voiton yhteismitallisuutta yritystoiminnassa (*”Poverty, Profit and Ethics in dialogue toward new Business paradigms in different sectors”*).

Juuri ennen konferenssin alkua Italian Emilia-Romagnan aluetta koettelivat rankat tulvat, joissa ihmishenkien menetykseltäkään ei välttytty. Alueelle turvallisesti matkustaminen vaikeutui tierikkojen myötä, joten konferenssi päätettiin viime hetkellä järjestää hybridimuotoisena. Haasteista huolimatta konferenssissa oli

paikalla lukuisia osallistujia ja järjestelyt sujuivat erittäin onnistuneesti. Itse vietin kolmipäiväisen konferenssin työpöydän äärestä osallistuen, sillä suunnittelemani matkareitti konferenssiin ei ollut toteuttamiskelpoinen alueella vallinneen tilanteen vuoksi.

Konferenssi aloitettiin väitöskirjatutkijoille suunnatulla työpajalla, jossa 14 väitöskirjatutkijaa ympäri Euroopan esitteli tutkimustaan. Parhaan esityksen palkinnon nappasi Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulun (JSBE) väitöskirjatutkija Christian Igbeghe, jota tutkii Nigerian maataloudessa toimivien alkuperäiskansojen osuuskuntamuotoista järjestäytymistä kohti kestävyysaasteita.

Konferenssissa kuultiin sekä teoreettisia että empiirisiä puheenvuoroja, joiden tavoitteena oli muun muassa analysoida köyhyiden eri näkökulmia sekä haastaa voiton käsitettä. Erityisesti kestäviin





Konferenssi järjestettiin hybridi-konferenssina.

organisaatioihin liittyvät uudet paradigmat sekä kestävyuden merkitys kulttuurisesti kestävässä elämänlaadussa keskustelutivat. Kuulimme myös puheenvuoroja oikeudenmukaisuudesta vaurauden jakautumisesta.

Konferenssipäivien aikana kuultiin seitsemänkymmentä esitystä. Kokonaisuudessaan osallistujia oli 100, joista 60 osallistuivat paikan päällä. Edustettuina olivat viisi maanosaa ja yli 20 kansakuntaa. Tapahtuma oli hyvin kansainvälinen ja nopeasti hybridimuotoiseen toteutukseen vaihtuneena onnistunut.

Tutkimuskonferenssin teemana monimuotoinen vastuullisuus

Eben tutkimuskonferenssi järjestettiin 12.–13.10.2023 Pariisissa ESSCA kauppa-korkeakoulun Pariisin kampuksella. Jos Pariisissa ei ollut tulvia, niin lähtöpäivien

tunnelmaa väritti laajalti uutisoitu Pariisin ”lutikkaongelma”. Itse en erikoisempaa vilinää ympärilläni huomannut ja asiaa onkin myöhemmin analysoitu ainakin osittaiseksi valeutiseksi.

Konferenssin teemaksi oli valittu organisaatioiden monitahoinen vastuullisuus ja niiden toteutettavuus (”Multiple responsibilities of organizations: grasp all, lose all?”). Konferenssin avasi yksi tämän hetken tunnetuimmista yritysetiikan keskustelijoista, Professori Mollie Painter Nottigham Trent Universitysta. Hänen avauspuheenvuoronsa keskittyi perinteisen vastuullisuuden käsitteen laajentamiseen niin kutsutun ”vastauskyvyn” (response-ability) näkökulmasta. Kuulimme konferenssin aikana myös mielenkiintoiset keynote-puheenvuorot Cecile Renouardilta ja Ghislain Deslandesilta.

Konferenssin aikana tutkijat pitivät runsaat kolmekymmentä puheenvuoroa ja esitystä perinteisempien käsitteellisten ja institutionaalisten tarkastelujen lisäksi muun muassa vallan, väkivallan ja hallinnan merkityksestä vastuullisuudelle, moraalista tunteista kestävyudessa sekä hankintaketjujen eettisyysvaatimuksista. Tutkimuskonferenssi oli erittäin onnistunut ja tunnelmaltaan keskusteleleva. Allekirjoittanut myös huomasi, että kymmenen vuoden poissaolo Pariisista on ruostuttanut ranskan kielen taidon siihen pisteeseen, että sen käyttö onnistuu lähinnä kahvilassa asioidessa.

Kaiken kaikkiaan oli mukava huomata konferensseissa, että teemat ovat moniäänistäytyneet ja uusia kasvoja näkyi paljon vanhojen tuttuja lisäksi. Pian pakataankin laukkuja Ateenaan Ebenin vuosikonferenssiin 2024 sekä Luganon tutkimuskonferenssiin.

Terveisin
Marjo Siltaoja,
EBEN Executive committeeen jäsen

EBEN Suomi ry:n hallitus 2024

Vuoden 2024 hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Erika Heiskanen ja sihteerinä toimii Anna Hannula (31.5.2024 asti) ja Riikka Tapaninaho (1.6.2024 alkaen).

Hallitus 2024

Erika Heiskanen, hallituksen puheenjohtaja, laillistettu psykologi, partneri, Juuriharja Consulting Group Oy

Anna Hannula, hallituksen jäsen, sihteerinä (31.5.2024 asti), KTT, dosentti, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto, Yritysetiikka-lehden päätoimittaja, anna.hannula (at) tuni.fi

Riikka Tapaninaho, hallituksen jäsen, sihteerinä (1.6.2024 alkaen), KTT, yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto

José-Carlos García-Rosell, hallituksen jäsen, YTT, KTL, dosentti, yliopistonlehtori, Lapin yliopisto

Eliina Riivari, hallituksen jäsen, hallituksen varapuheenjohtaja, KTT, dosentti, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto

Anna-Maija Lämsä, hallituksen jäsen, professori (emerita), Jyväskylän yliopisto

Piia Leppämäki, hallituksen varajäsen, KTM, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto

Saara Leppänen, hallituksen varajäsen, antropologi, VTM & väitöstudiotutkija, kehityspäällikkö Live-säätiössä

Anniina Kinnunen, KTM, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto, hallituksen varajäsen, rahastonhoitaja

EBENin tapahtumat

Kansainväliset konferenssit

Ebenin vuosikonferenssi (Annual conference) järjestettiin Ateenassa, Kreikassa 29.–31.5.2024. Konferenssin teemana oli Business Ethics & ESG.

- **Lisätiedot:** <https://eben-net.online/wp-content/uploads/2023/10/EBEN-GR-CONFERENCE-PARIS-edited.pdf>

Ebenin tutkimuskonferenssi (Research conference) “Rethinking the Organisation in Times of Polycrisis: Business Ethics, Governance, and Leadership” järjestetään Luganossa, Sveitsissä 10.–11.10.2024.

- **Lisätiedot:** <https://www.ebenswiss.ch/eben-research-conference-2024/>

EBEN sosiaalisessa mediassa

Muista EBEN Suomi ry myös somessa:

Blogi: www.eben-net.fi/blogi/

X (Twitter): @EbenSuomi

Instagram: ebensuomi

LinkedIn-ryhmä: EBEN Suomi ry

Kirjoittajille

Lehteen voi tarjota **tutkimusartikkeleita ja muita tekstejä** (esim. kolumneja, katsauksia, käytännön näkökulmia, haastatteluja, väitösuutisia, ilmoituksia, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja). Lehti ei maksa kirjoituspalkkoita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Tutkimusartikkelit ovat vertaisarvioituja ja niille on määritetty tarkemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset. Muut tekstit ovat vapaamuotoisempia.

Tarkemmat ohjeet löydät osoitteesta www.eben-net.fi.

Kirjoittajalla on oikeus rinnakkaistallentaa artikkeli oman organisaationsa, esim. yliopiston, julkaisuarkistoon välittömästi lehden julkaisun jälkeen. Rinnakkaistallentamiseen voi käyttää julkaistua pdf-versiota.

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3 000–4 000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliiltään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkelien ohjeita. Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 50–100 sanan mittainen nosto kirjoituksen alkuun.

Lehden tilaus

Lehti postitetaan EBENin jäsenille ja lisäksi se on avoimesti luettavissa yhdistyksen nettisivuilla.

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys 2024

Henkilöjäsen: 30 e

Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 17 e

Institutionaalinen jäsen: 150 e

(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 100 e

11–50 työntekijää: 200 e

51– työntekijää: 350 e

Kannatusjäsen: 1 000 e

Jäseneksi liittyminen

Täytä ja lähetä sähköinen jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi.

Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:

Aukeama: 700 euroa

Takakansi: 500 euroa

Koko sivu: 400 euroa

Puoli sivua: 250 euroa

Neljännessivu: 150 euroa

Painopaikka: Jyväskylän yliopistopaino

ISSN 2737-3819 (painettu lehti)

ISSN 1797-8866(verkkojulkaisu)



