

YRITYSETIIKKA

Número 1/2016

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

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



■ Pääkirjoitus

Calling for all ethics panel

MARJO SILTAOJA



Johtajuus ja johtaminen ovat aina kiinnostaneet mediaa. Viime vuosina johtaminen on tunnistettu myös mediavälitteiseksi ilmiöksi. Tämä tarkoittaa sitä, että joukkoviestinnällä on merkittävä rooli siinä, mitä pidämme hyvänä tai huonona johtajuutena, tai mitä ylipäänsä miellämme ilmiöön kuuluvaksi.

Viime viikkoina medioissa on kerrottu tutkimustuloksien kautta lähinnä kolmenlaisista johtajista. Otetaan ensimmäiseksi Juhani. Siinäkin todennäköisesti tiedät hänet. Hän saattaa löytyä työpaikaltasi, ystäväpiiristäsi tai perheestäsi. Juhanan tuntikirjanpitoon rapsahtaa joka viikko 52,5 tuntia töitä ja hän on noin 51 vuotta vanha. Juhani on pomo. Suomalaisissa organisaatioissa Juhani on toimitusjohtajan arkkityyppi. Future CEO 2016 selvityksen mukaan Juhani pitää säännöistä, hierarkiasta ja korostaa tulosta.

”Jeri” on hieman erilainen kaveri. Jerin nimi tulee tässä tapauksessa siitä että hänet on ristitty mediassa ”ajokoiraksi” (Helsingin Sanomat 23.1. 2016: Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne). Suomen ajokoiraa taas oli kennelliiton tekemän selvityksen mukaan Suomen toiseksi suosituin koirarotu vuonna 2015. Samaisen liiton vuonna 2013 tekemän selvityksen mukaan Jeri oli toiseksi suosituin nimi koiralle. Näin ollen ristin hänet Jeriksi. Nimi sopii mielestäni nuorekkaalle, aktiivisesti urheilevalle ja atleettiselle johtajalle, jonka kerrotaan juoksevan kovaa, suorittavan marathoneja, syövän viisaasti ja nukkuvan hyvin. Johtamisen professorit Susan Meriläinen (LY) ja Janne Tienari (Aalto yliopisto) kertovat, että johtajan ajokoiramaisuus on sidosryhmille ja työntekijöille merkki kurinalaisesta ja itsestään huolehtivasta henkilöstä. Ulkonäkö oletetaan siis viestiksi siitä, että henkilö joka huolehtii omasta fyysisestä ulkonäöstään ja hyvinvoinnistaan, huolehtii myös muiden hyvinvoinnista. Siksi Jeri on nyt kuumaa kamaa työelämässä ja pomomarkkinoilla, joista kuitenkin Juhani dominoi jälkimmäisiä.

Kolmas mediassa esillä ollut johtaja on, noh, mies. Hän tulee ihan mistä vain ja ihan milloin vain. Tuoreen Ruotsissa tehdyn Aalto-yliopiston professorin Matti Keloharjun johdolla toteutetun tutkimuksen mukaan, havaittiin, että toimitusjohtajamarkkinat arvostavat pitkää työuraa, riskinottohalukkuutta, korkeaa koulutusta ja työkokemusta useasta yrityksestä. Ja sitä että on mies.

Kaikkien edellä mainittujen tutkimusten ja selvitysten tutkijat korostavat, että tilanne ei ole hyvä näin. Eli jotain tarttis teherä niin kuin syntymämaakunnassani sanotaan. Suomalaisen johtamisen käännekohtista ja tarpeista muuttua onkin puhuttu jo yli vuosikymmen, mutta tavat ja perinteet istuvat tiukassa. Esimerkiksi Future CEO selviyty peräänkuuluttaa ihmisten johtamista. Eli sitä samaa asiaa, jonka tarpeesta tutkijat ovat puhuneet jo muutaman vuosikymmenen, Suomessa(kin). Tällainen 'tapojen tiukassa istuminen' määritetään tutkimuksissa usein myös huonoksi johtamiseksi: Johtaja ei kykene ihmiskeskeiseksi muuttuvaan tai oikeastaan jo sellaiseksi olevaan johtamistyöhön. Tästä jälkimmäisestä ei kuitenkaan Jyväskylän yliopistossa väitelleen KTT Anu Pynnösen mukaan juurikaan puhuta. Ei edes mediassa. Mutta jos asioista ei puhuta, tarkoittaako se sitä, että koska Juhani on johtohommiin päässyt, hän tulee niissä pysymään, vaikka ihmiskeskeisyys ei alkaisi olla osa hänen toimintaansa?

Kaikissa näissä tarinoissa fokus on myös edelleen johtajissa. Millaisia Jeri, Juhani tai "mies" ovat henkilöinä. Huomio ei ole siinä, millaisia elämänmakuisia haaveita, toiveita tai tavoitteita heillä on johtamistyössä. Mutta vielä vähemmän huomio on siinä, miten he hoitavat työtään eli ihmisten johtamista työpaikoilla vaan millaisina he näyttävät, miten he käyttäytyvät ja miten näiden asioiden oletetaan vaikuttavan siihen, miten muut ihmiset käyttäytyvät. Selvityk-

set ja tutkimukset kertovat myös omaa kieltään siitä, millaisten ryhmien, tapojen ja tarpeiden kautta toimitusjohtajat määrittelevät omaa työtään. Johtaminen näyttäytyy edelleen vahvasti organisatorisena asiana ja päätöksentekona eikä vuorovaikutteisena yhteisen toiminnan ja organisaatioiden tavoitteiden keskeisenä mahdollistajana. Jos tämä edellä kuvattu paradoksi laitettaisiin paritanssin kontekstiin, se olisi seuraavanlainen: Johtaja olisi tanssijalta näyttävä mies joka tanssisi itsekseen. Hänen hienojen tanssiliikkeittensä tulisi innostaa muitakin tanssimaan. Mutta vaikka minä en mitään (pari)tanssista tiedä, niin ei tuo edellä kuvattu varmaankaan sitä ihmisille tuttua määritelmää vastaa.

Jos taas yritysten ja organisaatioiden työntekijöiltä kysytään, mikä vaikuttaa eniten heidän työmotivaatioonsa, tehokkuuteensa, työssä jaksamiseensa ja innovatiivisuuteensa, vastaus ei ole Juhaniin hierarkia, ei Jerin juoksema marathon, eikä "mies". Vastaus ei myöskään ole "nainen". Vastaus löytyy useineettisestä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä hyvästä työyhteisöstä. Ei siis johtajan henkilökohtaisesta ulkonäöstä, sukupuolesta tai muista ominaisuuksista. Tämän voimme todeta nopeasti niistä lukuisista artikkeleista, joita kirjoittajat ovat tässä ja muissa lehdissä julkaisseet. Koska saamme 'all ethics' paneelin?

• Kirjoittaja Marjo Siltaja on Eben Suomi ry:n hallituksen jäsen, Yritysten ympäristöjohtamisen yliopistotutkija Jyväskylän kauppar korkeakoulussa ja yritys vastuun dosentti Tampereen yliopistossa. Hänestä miehet ja naiset voivat molemmat olla sekä hyviä että huonoja johtajia tai osallisena huonossa johtajuussuhteessa. Hän juoksee, koska se on kivaa.

Yritysetiikka

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

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

Toimitus

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

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

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Elina Riivari
Mika Skippari

Sisältö

Pääkirjoitus	Calling for all ethics panel Marjo Siltaoja	2
Artikkelit	Luottamus kuntien elinkeinopolitiikassa Olli-Pekka Viinamäki	7
	Vastuu ja etiikka julkisessa hallinnossa – sosiaalisen tasa-arvon merkitys Esa Käyhkö	17
	Vastuullisuuden tuominen strategiatasolta käytäntöön on keskeistä sijoittamisessa Riikka Sievänen	29
Kirja-arvostelu	Elämää yhteisössä Tuomo Takala	34
Väitösuutisia	Huonoista johtajista vaietaan	35
	Metsäteollisuus ei kunnioita intiaanien oikeuksia Brasiliassa	37
	Työpaikkakonfliktien sovittelijat ovat monitaitoisia ammattilaisia	39
	Sidosryhmäodotusten analysointi tärkeää organisaatioiden onnistumisten ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa	40
Tapahtumia	Eettisen vastuun kehittämistä ja suvaitsevaisuuden kaipuuta - EBENin vuosikonferenssi 2015 Istanbulissa Johanna Kujala	42
	EBEN Suomi ry:n kevätseminaari ja vuosikokous 12.5.2016	43
	EBENin vuosikongressi kesäkuussa 2016 Nottinghamissa	43
	EBENin tutkimuskongressi syyskuussa 2016 Palermossa	43
	Ennakkotieto: EBENin vuosikongressi 2017 Jyväskylässä	43



■ Artikkelit

Luottamus kuntien elinkeinopolitiikassa



OLLI-PEKKA VIINAMÄKI

■ Tiivistelmä

Luottamusta korostetaan paljon yrityselämän kehittämisessä ja yritysten toimintaedellytysten parantamisessa. Kuntaliitosten jälkeen elinkeinopolitiikalta odotetaan paljon ja sen toteuttamisella pitäisi saada näkyviä, osuvia ja vaikuttavia tuloksia. Tutkimushankkeessamme, jota rahoitti Kunnallissalan kehittämissäätiö (KAKS), tuli esiin luottamuksen erityinen asema yritysten toimintaedellytysten kehittämisessä. Tästä huolimatta luottamuksen määrittely on käytännön toiminna vaikeaa – mitä luottamus on ja mitä sillä tarkoitetaan? Jos luottamusta yritysten, kunnan virkamiesten, poliitikkojen ja kehittämissyhtiöiden välillä ei ole, elinkeinopolitiikassa ei päästä vaikuttaviin tuloksiin. Luottamuksen rakentaminen, ylläpito ja parantaminen ovat vaikeita tehtäviä, jos luottamuksen sisältöä ei tunneta. Viiden case-kunnan havaintojen mukaan luottamus elinkeinopolitiikassa käsitetään hyviksi tunteiksi ja kokemuksiksi toisista, sopimusten pitämiseksi, asioiden luottamukselliseksi käsittelyksi ja salassapidoksi, pitkäjänteiseksi kumppanuudeksi sekä avoimeksi tiedonkuluksi ja rehelliseksi keskusteluksi.

Avainsanat: luottamus, kunta, elinkeinopolitiikka

Johdanto

Luottamus on moraalinen arvo ja yksi keskeisimmistä yritys-elämän ja viranomaisten hyveistä.

Luottamus leikkaa yritysten arkea ja yritysten toimintaedellytysten kehittämistä monelta eri kantilta. Luottamuksen menettäminen seuraukset ovat erittäin vakavia. Elinkeinoelämässä luottamusta mitataan koko ajan. Tutuimpia ovat luottamusbarometrit yritystoiminnan kehityksestä ja myynnin näkymistä. Vuoden 2015 hallitusneuvotteluissa korostettiin luottamuksen ensisijaisuutta neuvotteluiden onnistumiselle. Luottamuksen menettämisen seurauksista hyvä esimerkki on finanssikriisi, joka koeteli koko maailmaa vuosina 2008–2012. Amerikkalaisten riskiluotot eskaloituivat kansainväliseksi talouden kriisiksi. Epäluottamus rahoitusmarkkinoilla johti siihen, että pankit eivät enää lammaanneet rahaa ja rahoituksen puute oli lamaannuttava talousjärjestelmät maailmanlaajuisesti. (Laine 2008; Roth 2009; Kramer & Pittinsky 2012.)

Tässä artikkelissa käsitellään luottamuksen sisältöä kuntien elinkeinopolitiikassa. Mitä luottamuksella tarkoitetaan? Mitä eri merkityksiä luottamus saa elinkeinopolitiikassa? Luottamus on erittäin tärkeä voimavara kuntien elinkeinopolitiikassa. Ilman luottamusta ei synny odotettuja ja osuvia tuloksia eikä vaikuttavaa elinkeinopolitiikkaa (Van Ryzin & Gregg 2011; Bouckaert 2011). Jos luottamuksen sisältöä ei tunneta, voidaan tehdä sinänsä hyviä yritys-elämän kehittämistoimia, mutta yritykset, kuntien kehittämisyritykset tai kuntapäätäjät eivät sitoudu kehittämistoimiin, innovointiin ja yritysten toimintaedellytysten parantamiseen.

Elinkeinopolitiikka ja elinkeinoelämän edellytysten kehittäminen ovat kuntien tärkeimpiä tehtäviä. Kunnat panostavat elinkeinon kehittämiseen ja elinvoiman lisäämiseen paljon resursseja. Kokonaissummaa on vai-

kea arvioida. Suuntaa saa työ- ja elinkeinoministeriön (2012, 9) kattavasta selvityksestä. Tämän mukaan yrityksiä tuetaan mitavilla yrityspalveluilla, joissa työskentelee noin 4400 henkeä. Pelkästään palkkakustannukset ovat noin 350 miljoonaa euroa, josta kuntien osuus on noin 250 miljoonaa euroa. Resurssisatsaukset ovat tärkeitä suomalaisille yrityksille. Luoko elinkeinopolitiikka paljon peräänkuulutettuja mahdollisuuksia yritysten kehittymiselle, innovaatiolle, kansainvälistymiselle ja kilpailussa pärjäämiselle?

Luottamusta on tutkittu paljon ja luottamus saa paljon erilaisia sisältöjä. Tämä osaltaan hämärtää luottamuksen asemaa käytännön yritys-elämän kehittämistoimissa ja toimintaedellytysten parantamisessa. Tästä syystä täsmällinen tutkimustieto siitä, miten luottamus käsitetään auttaa yrityksiä ja yritys-elämän toimintaedellytysten kehittäjiä hyödyntämään luottamusta paremmin.

Päätäjät, ammattijohtajat, kunnalliset kehittämisorganisaatiot ja yritykset tarvitsevat tietoa siitä, mitä luottamuksen rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät sekä miten tulevia ongelmatilanteita kannattaisi hoitaa. Luottamus on palkitseva, mutta herkästi haavoittuva alue. Jos luottamus puuttuu, tehdyillä kehitystoimilla ja hallinnolla ei ole kansalaisten, yritysten, päättäjien tai elinkeinon kehittäjien silmissä tarvittavaa oikeutusta. Jos luottamuksen ylläpitoon ja vahvistamiseen ei kiinnitetä erityistä huomiota, ajaututaan yhteistyössä, päätöksenteossa ja yhteisten asioiden toimeenpanossa todennäköisesti vakaviin ongelmiin. Luottamus pitäisi tuntea tietyssä kontekstissa, jotta luottamusta pystytään parantamaan ja lisäämään.

Empiirinen kohde ja aineisto

Miksi luottamusta tarvitaan erityisesti elinkeinopolitiikassa? On selvää, että luotta-

mus on yksi avaintekijöistä organisaatioiden menestyksessä, suoriutumisessa ja hyvässä maineessa (Herian 2014; Mouzas ym. 2007). Kokoavasti voi todeta, että luottamusta tarvitaan elinkeinopolitiikassa seuraavista syistä (Viinamäki & Katajamäki 2015):

–Yksinkertaisissakin asioissa esiintyy monta eri toimijaa, eikä yhden tahon panos riitä mihinkään. Elinkeinoelämän edistäminen tapahtuu faktisesti eri toimijoiden yhteistyönä ja yhteisenä toimintana. Elinkeinopolitiikan onnistuminen ja vaikuttavuus ovat paljolti kiinni yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden luottamuksesta ja uskosta toisiinsa.

–Toimijoiden välillä täytyy olla yhdistäviä asioita, joiden kautta pyritään yhteiseen päämäärään eli elinvoimaiseen kuntaan, uusiin yrityksiin ja työpaikkoihin sekä hyvinvointiin. Kuntakentässä on luotu erilaisia rakenteita ja toimintoja elinkeinopolitiikan harjoittamiseen, ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kuntaliitoksissa toimijoiden ja strategisten tavoitteiden määrä kasvaa aina. Lisäksi päätettäviä asioita on aina enemmän ja asioiden mittakaava kasvaa.

–Pk-yritykset ovat kunnille yhä tärkeämpi verotulojen ja työpaikkojen tuoja. Siksi pk-yritysten toimintaedellytysten luomiseen ja turvaamiseen tarvitaan molemminpuolista riippuvuutta ja luottoa.

Artikkelin havainnot keskittyvät kuntaliitosten jälkeiseen aikaan. Liitoksen jälkeen vastassa on uusi tilanne sekä kuntaorganisaation sisällä että toimintaympäristössä. Muun muassa poliittiset valtasuhteet sekä päätöksentekijöiden roolit ja määrät muuttuvat. Yritysten ja kuntalaisten odottavat uudelta kunnalta paljon. Kaikissa tutkituissa tapauksissa toistui valtava paine uusien työpaikkojen, elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Lisäksi kuntaliitoksen jälkeinen

aika on mielenkiintoinen kohde – yhtäläillää kuin yritysfuusiot – koska niissä toimijat (organisaatiot, ryhmät ja tiimit, yksilöt) herkyvät uusille tilanteille, yhteistyökuvioille ja vuorovaikutussuhteille (Searle & Ball 2004). Fuusioilla on taipumus myös lisätä epäluottamusta, ja siten heikentää uuden organisaation tuloksentekokykyä ja odotettujen tavoitteiden saavuttamista (Sørensen ym. 2011, 405).

Lisäksi, erityisesti organisaatioiden välisestä luottamuksen rakentamisesta ja täsmentämisestä kaivataan tietoa. Esimerkiksi Kroeger (2012) toteaa summatessaan luottamusta koskevaa organisaatiotutkimusta, että muutostilanteista joissa luottajan ja luotetun suhde ei ole yksiselitteinen, on edelleen selvä tutkimuskapeikko. Tämä artikkeli osallttaa pyrkii lisäämään juuri tätä tietoa empiiristen havaintojen kautta.

Tutkitut tapaukset eli caset olivat viisi kuntaliitoksen läpikäynyttä kuntaa: Kouvolaa, Oulua, Saloa, Sastamala ja Vaasa. Case-kuntien valinta antoi hyvät mahdollisuudet ymmärtää paremmin luottamuksen sisältöä, ja sitä kautta avasi mahdollisuuksia vertaisoppimiseen ja pätevän kehittämistiedon tuottamisen muille Suomen kunnille ja yrityselämmälle. Valintaa voi perustella myös sillä, että caseissa on aktiivinen ja strategisesti vahva ote elinkeinopolitiikkaan ja niissä on tehty isoja rahallisia panostuksia elinkeinoelämän kehittämiseen. Siten onnistunut elinkeinopolitiikka on caseille avainasia niiden tulevassa menestyksessä.

Empiria kerättiin haastattelemalla 21 henkilöä syys- ja lokakuussa 2014. He olivat case-kuntien kaupunginjohtajia, kaupunginhallituksen puheenjohtajia, elinkeino- tai kehittämisjohtajia, seudullisten/alueellisten kehittämissyhtiöiden johtajia sekä yrittäjäjärjestöjen puheenjohtajia. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omasta viranhaltija- tai

luottamushenkilönäkökulmastaan, eivät esimerkiksi kuntalaisen tai palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Suurin osa haastatelluista oli ollut nykyisessä virassaan tai toimeissaan jo kuntaliitoksen aikana ja siten kuntaliitosprosessin ytimessä suunnitellen, toimeenpannan ja toteuttaen sitä. Vastuksissa painottui johtajien näkökulma. Tämä edesauttoi kokonaisnäkemyksen saavuttamista. Selvää toki on, että jos asioita olisi kysytty ruohonjuuritason toteuttajilta tai yrityksiltä suoraan, olisi näkymä ollut todennäköisesti pirstaleisempi ja enemmän päivittäisiin toimiin nojaava.

Luottamuksen moninaisuus

Luottamus on monitahoinen asia. Yhteistä luottamusta ja elinkeinopolitiikkaa koskevalle laajalle kirjallisuudelle on se, että luottamus realisoituu erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Luottamus määrittää, miten vuorovaikutus syntyy ja tapahtuu sekä millä tavoilla tavoiteltuja vaikutuksia pyritään saavuttamaan. Luottamus on usein luonteeltaan tunneperäistä ja luottamukseen sisältyy yleensä kaksi tahoa – se, joka luottaa, ja se, jonka täytyy ansaita luottamus. Kyse on siis vuorovaikutuksesta ja toimijoiden keskinäisistä riippuvuuksista, mutta myös alati muuttuvasta, dynaamisesta ja yksilöllisesti koettavasta asiasta (Fitzgerald & Wolak 2014; Laine 2009; Mouzas, Henneberg & Naudé 2007). Luottamus myös perustuu usein positiivisiin odotuksiin vastapuolen luotettavuudesta, reiluuudesta ja hyvääntuotoisuudesta (Ali 2013, 53; Mayer ym. 1995, 712). Luottamus on myös tunne tai varmuus siitä, että toisiin tahoihin tai johonkin asiaan voidaan luottaa. (Ping Li 2012, 101; Rannisto, Stenvall & Harisalo 2011, 60; Dietz & Den Hartog 2006, 558.) Positiivisuus ja myönteisyys näkyvät myös seuraavissa alaluvuissa tehtävissä käsitelmärytyksissä ja luottamuksen sisältöjen täsmäntämisessä.

Kun on luottamusta, työt sujuvat ja asiat etenevät. Ilman luottamusta ihmiset tai organisaatiot hoitavat tehtävänsä, mutta ideoita, innostusta ja omistautumista ei mieluummin jaeta. Luottamus on dynaamista, eli luottamusta luodaan ja rakennetaan ja sitä ylläpidetään lupauksilla, sitoutumisella ja tunteilla. Se sisältää mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia ja sitoutumista, ei pelkästään tuuria ja yhteisymmärrystä. (Solomon & Flores 2001, 5–6.)

Luottamuksesta puhutaan niin yksilö- ja organisaatiotasolla kuin koko yhteiskunnan tasolla. Esimerkkeinä ovat yksilöiden välinen luottamus, luottamus asiantuntijoiden toimintaan, luottamus organisaatioiden sisällä ja välillä sekä kansalaisten, virastojen ja yritysten luottamus politiikkoihin. Luottamusta on vaadittu viimeaikoina paljon esimerkiksi yhteiskunnan eri toimijoita yhdistävänä asiana. Julkisten palvelujen kannalta avainkysymys on se, miten paljon kansalaiset tai institutionaaliset sijoittajat luottavat pohjoismaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan ja sen instituutioihin, normeihin tai toimintatapoihin. (Lawton & Doig 2005–2006, 16–17; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009, 73.)

Luottamus nähdään usein ihmisten välisenä luottamuksena, joka koostuu tieto- ja tunnetekijöistä. Luottamus on aineeton ilmiö, jota on hankala todentaa tai mitata suoraan rahassa tai käytetyssä työajassa. Luottamus todentuu vasta vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen kautta tai johtamisen ja yhteistyön välityksellä. Vasta sitten on mahdollista huomata, onko toinen ollut luottamuksen arvoinen. Luottamusta voi oppia ja opetella vain toimimalla muiden ihmisten kanssa. Luottamuksen syntyy ja tasoon vaikuttavat yhteiset kokemukset, mielikuvat ja historia sekä tieto toisten käyttäytymisestä. (Bouckaert 2012, 92–93; Laine 2009, 13; Mouzas ym. 2007, 1017.)

Vaikka luottamukseen sisältyy paljon positiivisia odotuksia, luottamus ei aina tarkoita pelkästään hyvää. Luottamus voi olla naiivia, hyväuskoista tai sokeaa. Luottamukseen sisältyy riski epäonnistumista ja kumppanuuden kariutumisesta. Tätä Ping Li (2012) tarkentaa kahdesta eri näkökulmasta. Luottamus on ensinnäkin halukkuus hyväksyä haavoittuvaisuuden mahdollisuus. Tämä kuvaa luottamusta asenteena. Toiseksi luottamus on päätös, jossa hyväksytään haavoittuvaisuus, ja tällöin luottamus näkyy tietoisena valintana.

Luottamuksen käsittäminen case-kuntien elinkeinopolitiikassa

Edellä havaittiin, että luottamuksen käsitesältö on moninainen ja vaihtelee käyttö-tarkoituksen mukaan. Entä miten elinkeinopolitiikan ammatillaiset käsittivät luottamuksen, ja mihin asioihin luottamus heidän mielestään linkittyy elinkeinopolitiikassa?

Sopimusten ja lupauksen pitäminen: Useat haastateltavat korostivat, että asioiden suunnittelusta, sopimisesta tai toteuttamisesta ei tulisi mitään, jos keskinäistä luottamusta elinkeinopolitiikan toimijoiden välillä ei olisi. Kirjallisuudessa luottamus on tiivistetty usein vakaumukseksi ja uskoksi siihen, että joku on luottamuksen arvoinen ja pitää sanansa ja lupauksensa (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009, 9, 74–76). Tämä näkyi caseissa selvästi, ja luottamusta konkretisoitiin monessa haastattelussa sanoilla: ”tehdään sitä mitä on luvattu”, ”hommat tehdään mitä sovittu” ja ”se mitä luvataan, se pidetään”. Lupauksien pitäminen ja tekojen yhteismittailisuus lupauksen kanssa ovat siis ne, joille luottamus ensisijaisesti perustuu. Luottamus on myös sitä, että 1) valitaan tietty linja tai tapa tehdä asioita ja 2) tämän jälkeen tahot ja ihmiset sitoutuvat sovittuun linjaan tai toteutustapaan.

Monet haastateltavista kuitenkin toistivat, että luottamus ei ole asia, jota aktiivisesti mitataan tai josta päivittäin keskusteltaisiin elinkeinopolitiikan toteuttamisessa ja kehittämisessä. Tätä vastoin luottamus on asia, jonka eräs haastateltavista tiivistyi muiden puolesta seuraavasti: ”Luottamus on kaiken alla se liima, minkä pohjalta asioita tehdään. Luottamus ei ole arkipäivän prioriteetti nro yksi vaan se fokus, asia, mitä kulloinkin ollaan työstämässä.”

Avoimuus ja rehellinen keskustelu: Useiden haastateltavien ajattelu tiivistyy kommentissa, että: ”luottamukseen liittyy avoimuus eli ei ole mitään kabinetteja”. On kuitenkin huomattava, että avoimuus tarkoittaa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa asioista, jotka eivät sisällä liikesalaisuuksia.

Kun tilanne kuntaliitoksen jälkeen on vaikiintunut, avoimuuden koettiin pääsääntöisesti lisääntyneen. Tämän vaikutuksiksi koettiin erityisesti seuraavat:

–Mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja asioiden sisältöihin ovat lisääntyneet.

–Avoimuus ja välittömämmät vaikutusmahdollisuudet ovat lisänneet elinkeinopolitiikan painoarvoa.

–Elinkeinopolitiikan suunnittelu ja painopisteiden valinta on helpompaa rakentavan keskustelun kautta.

–Palautteen saaminen ja antaminen toimivista, hyödyllisistä käytännöistä on mahdollistunut ja parantanut.

Avoimuuden ja rehellisen keskustelun vaatimuksilla on yhteyksiä Mölleringin (2001, 412) havaintoon. Hänen mukaansa luottamus perustuu aina tietoisuuteen siitä, että kaikkia tietoa ei ole saatavilla ja ajoittain tie-

toa ei kyetä jäsentämään luotettavasti. Siksi luottamuksessa tarvitaan aina keskustelua ja mielipiteidenvaihtoa. Kun toimijat hyväksyvät keskustelun pohjalta haavoittuvaisuuden ja siten kykenevät vakuuttumaan muiden toimijoiden hyvántahoisuudesta, luottamuksessa yleensä syntyy ”henkinen hyppy” (mental leap of trust) kohden syvempää luottamusta.

Kun kokemuksia yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta karttuu, voi luottamussuhde syventyä. Avoimuus ja rehellinen keskustelu ruokkivat ainakin kahta luottamuksen muotoa. Vuorovaikutukseen perustuvaa luottamusta (relation-based trust) leimaa subjektiivisuus ja tunteellisuus. Tässä luottamus pohjautuu enemmän vuorovaikutussuhteen laatuun kuin luotetun käytöksen jatkuvaan ja kriittiseen tarkkailuun. Tästä siirrytään usein samastumiseen perustuvaan luottamukseen (identification-based trust), jossa molemmat osapuolet omaksuvat yhteisen identiteetin, arvot ja tavoitteet. Toimijoiden välillä on vahva riippuvuussuhde sekä päämäärät ja toimintatavat yhtenäistyvät. (Dietz & Den Hartog 2006, 563–564; Ikonen 2013, 44.) Tärkeää on kuitenkin havaita, että luottamuksen kasvu edellyttää aina positiivista palautetta sekä yhteisiä myönteisiä kokemuksia ja vuorovaikutusta (Six 2007, 286).

Luotto ja usko organisaatioihin ja ihmisiin: Mielenkiintoinen huomio on se, että luottamus näkyy caseissa vahvana uskona tulevaan ja yhteiseen etuun. Tätä kuvaa pari seuraavaa sitaattia: ”Kun tehdään päätöksiä, päätöksistä koituu meille hyvää, ja sitten pitää luottaa siihen, että elinkeinoelämä siitä hyötyy.” ja ”Luottamuksella on merkitystä ennen kaikkea seudullisella tasolla, pitää luottaa nimenomaan siihen, että toimijat eivät ole liikenteessä niin sanotusti ketunhantä kainalossa, vaan että satsaukset tuovat hyvinvointia koko seudulle.”

Sitaatti avaa yhteyksiä muutamiin, luottamusta koskeviin tutkimustuloksiin. Materiaalissa näkyy selvästi yhteyksiä kahteen luottamusmuotoon. Sitaatit heijastavat hyvin tietoon perustuvaa luottamusta (knowledge-based trust). Tässä muodossa, epäilyt yhteistyötahoista vähenevät ja korvautuvat positiivisilla odotuksilla. Odotusten muutos perustuu kokemuksiin ja tietoon luotetusta. Tiedot toisen motiiveista, kyvyistä ja luottamuksenarvoisuudesta kasvavat. Usein nähdäänkin, että todellinen luottamus alkaa tästä tasosta. (Dietz & Den Hartog 2006, 563; Huotari & Iivonen 2004, 8–9; Ikonen 2013, 44.)

Toiseksi sitaateista välittyy, että vaikuttava elinkeinopolitiikka edellyttää ns. yleistettyä luottamusta (generalized trust). Yleistetty luottamus välittyy materiaalista erityisesti yleistettynä ja optimistisena arviona muiden ihmisten luotettavuudesta. Asioiden etenemiseksi tarvitaan siis luottamusta ennalta tuntemattomaan, vieraaseenkin ihmiseen tai organisaatioon. Lisäksi on syytä huomata, että yleistetty luottamus on tärkein luottamuksen muoto, kun tavoitellaan yhteistyön aloittamista tai yhdessä tekemisen syventämistä. Laine (2008, 21) ja Kouvo (2014, 18–19) toteavat, että nykyään yhä enemmän joudutaan toimimaan sellaisten toimijoiden kanssa, joita ei henkilökohtaisesti tuntee. Tämä johtuu mm. yritysten ja ihmisten liikkuvuuden kasvusta, työnjaon eriytymistä ja alihankintaketjujen pidentymisestä.

Elinkeinopoliittisten toimien lähtökohtana on siis positiivinen ja optimistinen arvio luotettavuudesta, ei epäily tai pahan-suopaisuus. Tästä seuraa, että aineistossa ei näkynyt, että luottamus elinkeinopolitiikan toimijoiden välillä sisältäisi elementtejä ns. pelotusvaikutukseen perustuvasta luottamuksesta (deterrence-based trust). Tässä toimijoilla ei ole odotuksia toistensa hyvän tahtoisuudesta. Ainoa keino saavuttaa sovi-

tut asiat on sanktioiden ja pakotteiden uhka sekä pakottaminen. Lisäksi, kerätyssä empiirisessä aineistossa ei odotuksista huolimatta näkynyt yhteyttä ns. laskelmointiin perustuvaan luottamukseen (calculus-based trust). Tässä luottamuksen muodossa luottaminen on kannattava strategia vain kustannus-hyöty-analyysin perusteella ja luottamussuhteeseen liittyy jatkuva epäily toista kohtaan.

Elinkeinopolitiikan toteutustavoista välittyy myös autenttisen luottamuksen (authentic trust) piirteitä. Kun toimijat ja ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, he oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Samalla heille muodostuu käsitys siitä, missä asioissa ja kuinka paljon toisiin voi luottaa. Autenttisessa luottamuksessa myönnetään, että ihmisen persoonallisuus ja käyttäytyminen ovat jossain määrin epävakaita ja epävarmoja. Siksi luottamukseen kuuluu tunne haavoittuvuudesta, rajallisuudesta vaikutusmahdollisuuksista ja luottamuksesta siihen, ettei kukaan hyödynnä toisten haavoittuvuutta omaksi edukseen. Autenttinen luottamus painottaa rehellisyyttä ja harkintaa, kun toimijat arvioivat omia ja toistensa motiiveja ja tekoja. (Solomon & Flores 2001, 92–98; Harisalo 2009, 50–51.) erityisen merkillepantavaa on se, että juuri näitä ominaisuuksia useat haastateltavista painottivat luottamuksen saavuttamisessa ja syventämisessä.

Luottamus henkilöön ja organisaatioon ovat eri asioita. Ihannetapauksessa luottamus on molemmilla laaja. Joskus luottamus organisaatioon ja ihmisiin voi vaihdella tai olla jopa ristiriidassa. Haastatteluissa korostui sekä luottamus organisaatioihin (että jokainen organisaatio hoitaa oman tehtävänsä) että luottamus ihmisten välillä. Haastattelumateriaalista on tulkittavissa seuraava kah-tiajako.

Virkamieshaastateltavat korostivat organisaatioiden (virasto-virasto, kunta-yritys ja kunta-elinkeinoyhtiö) välistä luottamusta. Yleisemmin tämä yhdistyy luottamuskustelussa organisaatioiden väliseen luottamukseen. Tällöin luottamuksessa korostuu aina enemmän työnjaon ja tehtävienhoidon onnistuminen, ei niinkään henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet (Sørensen ym. 2011, 406). Lisäksi tarvitaan aina yhteinen tavoite, johon eri organisaatioiden omat tavoitteet on yhteen sovitettu. Päättely ohjaa vahvasti ajatus, että kun organisaatiolla on tahto hoitaa asia sekä vastata asiasta, asian toteutus etenee, vaikka henkilöt vaihtuvat. Yksi ominaispiirre on myös vetoaminen juridiikkaan ja hyvään hallintotapaan luottamussuhteissa: ”juridiikka määrittelee toimintatavat, pitää osata lait, jotta tietää, miten toimitaan ja mitä pitää tehdä”.

Yrittäjäjärjestöjen edustajat ja poliittiset päättäjät korostivat enemmän henkilökoh-taista (henkilö-henkilö) kanssakäymistä ja luottoa. Tällöin luottamuksessa korostuu henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen ja hyödyntäminen (Six 2007). Päättely ohjaa enemmän ajatus, että kun yksilöt luottavat toisiinsa, luotettavat yksilöt omissa organisaatioissaan ajavat asioita luotettavasti, ja tämä takaa kunkin organisaation oikean toiminnan.

Yritysten liikesalaisuuden takaaminen: Elinkeinopolitiikan toteuttamiseen kytkeytyy aina liikesalaisuuksia ja salassa pidettäviä asioita. Nämä ovat yritysten kriittisiin kilpailutekijöihin tai menestymiseen liittyviä asioita. Siksi sekä virkamiehet kunnissa ja valtion organisaatioissa että yrittäjät joutuvat huolehtimaan tarkasti salassapitovelvoitteista. Jos epäilyksiä luottamuksen ta-sosta tai säilymisestä esiintyy, yritykset eivät jaa tietoa tai eivät luota viranomaisvalmis-teluun. Eräs elinkeinoyhtiön edustaja totesi suoraan, että ”eihän yritykset meidän kans-

sa asioitais, jos meihin ei luotettaisi”. Pahimmillaan epäilyskin voi johtaa valmistelun keskeytymiseen ja aluekehittämisen pyssäytymiseen.

Elinkeinopolitiikan tärkeä osa on yritysten kehittäminen eri keinoin tukemalla osaaamista tai käyttämällä erilaisia rahoitusinstrumentteja. Kehittämistoimiin kuuluu aina salassapito, koska rahoituspäätöksen teossa yritys joutuu avaamaan toimintaansa ja innovaatiotansa. Salassapidon merkitystä eräs haastateltavista konkretisoi seuraavasti: ”Tärkeintä on salassapito, mm. keskeneräisiä patenttihakemuksia tai kilpailuasioita, ja meillähän käy vuorotellen kilpailijat täällä. Täytyy pystyä luottamaan, ettei asiat mee täältä mihinkään.”

Toinen esimerkki ovat neuvottelut yrityksen kanssa sijoittumisesta paikkakunnalle tai yrityksen suunnittelemien saneerausten, toiminnan lakkauttamisen tai konkurssin seurauksien hoito. Case-kunnista löytyy esimerkkejä, miten seurauksia eli laajaa työttömyyttä tai alihankintaketjujen vaikeuksia on pyritty eri elinkeinopoliittisin toimin ratkomaan jo ennen kuin yritys on ilmoittanut konkurssista tai toiminnan alasajosta.

Tässä yhteydessä ollaan siis selvän yhtälön parissa: jos salassapitoon ei kyetä, elinkeinoyhtiön tai kuntaorganisaation toiminta ei täytä enää puolueettomuuden ja tasapuolisuuden kriteereitä. Lisäksi jo epäily tietovuodosta tai jonkin tahon asioiden voimallisemmasta ajamisesta ”heiluttaa” kehittämis-yhtiön tai kuntaorganisaation uskottavuutta ja luotettavuutta. Toki jokaisella kehittämis-yhtiöllä ja kunnalla on selvät kärkekumppanit ja yritykset, joiden toimintaa pyritään eri keinoin tukemaan. Tällöin tärkeää on päätösten läpinäkyvyys ja perustelut: miksi jokin tukimuoto tai tonttivaraus on myönnetty kyseiselle yritykselle sekä miksi valittu yritys täytti ratkaisussa käytetyt kriteerit parhaiten.

Edellä esitetyissä case-havainnoissa on yhteys Sheppardin ja Shermanin (1998, 423) esittämiin, laajalti konsensusta saavuttaneeseen luottamuksen määritelmään. Tämän mukaan, luottamus linkittyy aina sen hyväksymiseen, että yhteistoimintaa sisältävä tietty riski. Riski taas riippuu yhteistyön tai yhteisen asian sisällöstä ja esimerkiksi liiketaloudellisesta merkityksestä omalle organisaatiolle. Elinkeinopoliittisissa toimissa yritykset joutuvat aina avaamaan liiketoimintaansa ja yrityssalaisuuksia. Tämä edellyttää syvää luottamusta virkakoneiston ja poliitikkojen salassapitokykyyn. Toisaalta, edellä sanottuun liittyy yksi luottamuksen sisällön tärkeimmistä piirteistä. Luottamukselta odotetaan aina jotain, esimerkiksi liiketaloudellista hyötyä tai vastavuoroisuutta. Tästä taas seuraa se, että luottamuksesta ei voida puhua, mikäli tahojen välillä ei ole tiedonjakoa, toinen taho ei täytä velvoitteita tai tahojen välillä ei esiinny riippuvuutta tai odotusta tulevista hyödyistä (Whitener ym. 1998).

Lopuksi

Tässä artikkelissa eriteltiin ja täsmennettiin luottamuksen sisältöä viiden kunnan avulla. Tavoite oli tätä kautta auttaa elinkeinopolitiikan toimijoita – yrityksiä, viranomaisia ja poliittisia päättäjiä – tunnistamaan paremmin potentiaaliset luottamuksen kehittämistarpeet ja riskitilanteet. Artikkelissa ei mitattu luottamuksen tilaa tai tasoa. Oletus oli, että edes yksityiskohtainen luottamuksen tilan mittaaminen ei auttaisi löytämään keinoja luottamuksen paremmaksi ymmärtämiseksi, ja sitä kautta konkreettisia ehdotuksia elinkeinopolitiikan tulosten tai vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Tutkimus vahvisti yleisen käsityksen, että luottamus on sekä edellytys että seuraus vaikuttavalle toiminnalle (Tomlinson ym. 2009; De Jong & Elfring 2010). Case-havainnoissa

luottamuksen sisältö palautui ja tiivistyi neljään edellä käsiteltyyn asiaan. Ensinnäkin, luottamus elinkeinopolitiikan kontekstissa käsitetään sopimusten ja lupauksen pitämiseksi. Tämä lisää erityisesti ennakoitavuutta, joka on erityisen tärkeä yritysten kehittämiselle ja josta vallitsee alituinen pula. Toiseksi, luottamus tarkoittaa avointa ja rehellistä keskustelua. Nämä ruokkivat luottamuksen ylläpitoa sekä yhdessä tekemistä ja riippuvuussuhteiden syventämistä. Kolmanneksi, luottamus merkitsee uskoa ja positiivista asennetta erityisesti ihmisiin, mutta myös organisaatioihin. Neljänneksi, luottamus yrityselämän kehittämisessä on aina liikesalaisuuksien takaamista. Ilman näitä, seudulla tai kehittäjien välillä ei synny todellisia innovaatioita.

Artikkelin pohjalta voi suositella, että yrityselämän kehittämisessä panostetaan näiden asioiden vahvistamiseen ja toteutumisen takaamiseen. Näiden vahvistamisella voidaan rakentaa syvempää luottamusta ja ylläpitää luottamusta tulevaisuuden tilanteissa.

Lähteet

- Ali, T. (2013). An Integrative Perspective of Social Exchange Theory and Transaction Cost Theory on the Antecedents of Trust and Trust-Performance Relationship in International Joint Ventures: Evidence from Nordic Multinational Firms. *Acta Wasaensia* 288. Business Administration 116. Vaasa.
- Bouckaert, G. (2012). Trust and Public Administration. *Administration*, 60 (1), ss. 91– 115.
- De Jong, B.A. & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53 (3), ss. 535-549.
- Dietz, G. & Den Hartog, D.N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 (5), ss. 557–588.
- Fitzgerald, J. & Wolak, J. (2014). The Roots of Trust in Local Government in Western Europe. *International Political Science Review*, ss. 1–17.
- Harisalo, R. (2009). Epäluottamus organisaatiossa. Teoksessa: Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa yhteisössä, 49–61. Toim. Maija-Leena Huotari & Anne Lehto. Tampere: Tampere University Press.
- Herian, M.N. (2014). Trust in Government and Support for Municipal Services. *State and Local Government Review*, 46 (2), ss. 82-90.
- Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (2004). Managing Knowledge-Based Organizations through Trust. Teoksessa: *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*, s. 1–29. Toim. Huotari, M.-L. & Iivonen, M. Hershey: Idea Group Inc.
- Ikonen, M. (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level: A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53*. Publications of the University of Eastern Finland.
- Kouvo, A. (2014). Luottamuksen lähteet: Vertaileva tutkimus yleistynyttä luottamusta synnyttävistä mekanismeista. *Annales Universitatis Turkuensis C* 381. Turun yliopisto.
- Kramer, R.M. & Pittinsky, T.L. (2012). Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers. New York: Oxford University Press.
- Kroeger, F. (2012). Trusting Organizations: The Institutionalization of Trust in Inter-organizational Relationships. *Organization*, 19 (6), ss. 743-763.
- Laine, N. (2008). Trust in Superior-Subordinate Relationship: An empirical study in the context of learning. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Laine, N. (2009). Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä: Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Lawton, A. & Doig, A. (2005–2006). Researching Ethics for Public Service Organizations: The View from Europe. *Public Integrity*, 8 (1), ss. 11–33.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, D.F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), ss. 709–734.
- Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007). Trust and Reliance in Business Relationships. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), ss. 1016–1032.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust, From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35 (2), ss. 403–420.
- Ping Li, P. (2012). When Trust Matters the Most: The Imperatives for Contextualizing Trust Research. *Journal of Trust Research*, 2 (2), ss. 101–106.
- Rannisto, P.-H., Stenvall, J. & Harisalo, R. (2011). Luottamukseen perustuva johtaminen ja sopimusohjaus Tampereen kaupungissa. Toim. Rannisto, P., Stenvall, J. & R. Juusenoaho. Teoksessa: Enemmän kuin osiensa summa: Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella, s. 54–74. Tampere: Tampereen kaupunki.
- Roth, F. (2009). The Effects of the Financial Crisis on Systematic Trust. CEPS Working Document No. 316/July 2009. Centre for European Policy Studies.
- Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2004). The Development of Trust and Distrust in a Manager. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), ss. 708–721.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D. (1998). The Grammars of Trust: a Model and General Implications. *Academy of Management Review*, 23 (3), ss. 422–437.
- Six, F.E. (2007). Building Interpersonal Trust within Organizations: A Relational Signalling Perspective. *Journal of Management & Governance*, 11 (3), ss. 285–309.
- Solomon, R.C. & Flores, F. (2001). Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press.
- Sørensen, O.H., Hasle, P. & Pejtersen, J.H. (2011). Trust Relations in Management of Change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (4), ss. 405–417.
- Tomlinson, E.C., Dineen, B.R. & Lewicki, R.J. (2009). Trust Congruence among Integrative Negotiators as a Predictor of Joint-Behavioral Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 20 (2), ss. 173–187.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Yritystutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio, 7/2012. Helsinki.
- Van Ryzin, G.G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, ss. 745–760.
- Viinämäki, O-P & Katajamäki, M. (2015). Luottamuksesta elinvoimaa kunnille. Kunnallissalan kehittämisseätiö (KAKS), Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 87. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Whitener, E., Brodt, S.E., Koersgaard, M.A. & Werner, L.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3), ss. 513–530.

• Hallintotieteiden tohtori Olli-Pekka Viinämäki on yliopistonlehtori Vaasan yliopiston filosofisessa tiedekunnassa (Julkisjohtaminen).
Sähköposti: olli-pekka.viinamaki@uva.fi

■ Artikkelit

Vastuu ja etiikka julkisessa hallinnossa – sosiaalisen tasa-arvon merkitys



ESA KÄYHKÖ

■ Tiivistelmä

Kansalaisten keskinäinen luottamus on vahva perusta julkisen hallinnon vastuullisuudelle ja eettisyydelle. Julkisen etiikan korostaminen julkisessa hallinnossa merkitsee kansalaisten demokraattisen roolin vahvistamista ja julkisen politiikan priorisointia moraalista arvolähtökohdista käsin. Julkisen vallan velvollisuutena on lisätä kansalaisten kapasiteettia toimia aktiivisesti julkisen politiikan muotoilussa ja julkisen hallinnon uudistamisessa. Sosiaalisen tasa-arvon nostaminen keskeiseksi julkisen hallinnon arvoksi taloudellisuuden ja vaikuttavuuden rinnalla lisää julkisen hallinnon vastuullisuutta ja eettisyyttä. Oikeudenmukaisuus, ihmisten vapauden merkitys demokratian ominaisuutena, julkisen vallan vastuun ja ihmisten oman vastuun pohdinta sekä käsitys julkisen hallinnon demokraattisuudesta ovat luottamuksen ohella olennaisia perusteita sosiaaliselle tasa-arvolle. Tutkimusartikkelini suosittelee kriittistä pohdiskelua ”uuden julkisen hallinnon” uudelleen määrittelemiseksi demokraattisen hallinnon suuntaan. Julkisen hallinnon päätöksenteossa kansalaisten antama substantiaalinen kontribuutio tulisi ottaa huomioon nykyistä huomattavasti paremmin. Kysymys on byrokraattisten ja demokraattisten arvojen yhteensovittamisesta.

Avainsanat: kansalainen, vastuu, etiikka, luottamus, johtaminen, hyveet

Johdanto

Julkisen hallinnon vastuullisuudessa ja eettisyydessä on laajassa mielessä kysymys julkisen toiminnan päämäärämerkityksestä. Kyse on siis siitä, miten yhteiskunnassa tavoitellaan yhteistä hyvää ja edistetään julkista intressiä. Tässä suhteessa sosiaalinen tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä julkisen hallinnon päämäärämerkitystä luovia perusarvoja yhteiskunnassamme.

Julkisen keskustelun perusteella maassamme on nähtävissä päämäärämerkitysten heikentymistä, merkityskatoa. Koulutuksessa, tieteessä, terveydenhuollossa, sosiaalipalveluissa ja monessa muussa merkittävässä julkisessa tehtävässä on tunnistettavissa merkkejä julkisen toiminnan tehokkuusvaatimusten ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välisestä ristiriidasta. Tavoitteellisen toiminnan sijasta päähuomio kohdistuuakin prosesseihin, joita hallinnoivat ihmiset menettävät käsityksen siitä, että prosessien tehtävä on palvella yhteistä hyvää. Heinämaan (2015) mukaan nyky-Suomessa on useita konkreettisia esimerkkejä tällaisesta merkityskadosta, jossa ”menetelmät käsitetään tavoitteiksi, ja niiden sääntillistä noudattamista pidetään ylimpänä hyveenä. Arvot korvataan mielikuvilla ja iskusanoilla. Harkinta korvataan säännöillä ja ohjeilla. Neuvottelut korvataan määräyksillä. Lopulta jäljellä on mekanismi, joka edistää vain omaa ylläpitoaan”.

Suomessa julkisen hallinnon vastuukäsitys on legalistisen hallintoperintemme sävyttämää. Vastuun pyramidi, hierarkkinen vastuurakenne on edelleen hallitseva piirre julkisissa organisaatioissa tulosohtaus- ja rakenneuudistuksista riippumatta. Virkamiehet toimivat virkavastuulla, mutta tulosvastuu ei varsinaisesti kuulu tämän käsitteen piiriin. Näin ollen kansalainen julkisen hallinnon päämiehenä ei voi vaatia esimerkiksi ministeriöiden ja niiden alaisten virastojen virkamiesjohtoa vastuuseen tulosso-

pimuksissa määritellyistä tuloksista ja niiden perusteiden luotettavuudesta. Johtajien strateginen vastuu on vastuuta prosesseista, ei strategiavalintojen seurauksina syntyvistä tuloksista.

Etiikka ei ole etualalla nykyisessä julkisen hallinnon kehittämispolitiikassa. Kun julkisia byrokratioita pyritään johtamaan kuin yksityisiä yrityksiä, hämärtyy julkisen johtamisen tarkoitus ja vastuu julkisesta intressistä. Tulevaisuuden verkostoituvassa ja yhteistoimintaan perustuvassa julkisessa hallinnossa tulisikin muuttaa nykyistä johtamisparadigmaa demokraattisen hallinnon ja eettisen johtamisen suuntaan. Tällä hetkellä suurin eettinen haaste julkisessa hallinnossa ja sen yhteiskunnallisessa vastuussa on sovittaa yhteen kilpailevia intressejä ja saada liikkeelle uusia ajatuksia, näkökulmia, ja arvostaa erityisesti moninaisuutta.

Tutkimusartikkelissani pohdin julkisen hallinnon vastuuta eettisenä kysymyksenä, julkisen etiikan käsitettä ja johtamisen tarkoitusta sekä sosiaalisen tasa-arvon merkitystä. Näen sosiaalisen tasa-arvon perustavanlaatuisena tekijänä luottamuksen ja vastuullisuuden kehittymiselle julkisissa organisaatioissa. Niiden eettinen perusta nojaa mitä suurimmassa määrin sosiaalisen tasa-arvon merkityksen ymmärtämiseen.

Vastuu eettisenä kysymyksenä

Etiikka ja moraali ovat näytelleet suurta osaa vastuusta käydyssä tieteellisessä keskustelussa. Tämä keskustelu on aina heijastanut aikansa moraalikäsitteitä sekä niitä hyveitä, joilla on ollut merkitystä myöhemmälle tulkinnalle vastuusta yksilöllisenä myönteisenä käyttäytymisenä ja julkisena toimintana. Julkisessa keskustelussa ilmenevän ”vastuun” eri merkityksistä ei kuitenkaan ole löydetävissä mitään ilmiselvää rationaalista suhtautumismallia yhteis-

kunnallisiin kysymyksiin. Silti vastuulla välineellisenä arvona, käyttäytymismallina, on ratkaiseva rooli tavoiteltaessa päämäärämerkitystä luovia arvoja, kuten maailmanrauhaa, tasa-arvoa ja hyvää elämää (Rokeach 1973).

Nykyinen ymmärryksemme vastuusta on peräisin Aristoteleelta (384–322 eKr.), joka pohti sitä, onko vastuun lähde sisäinen vai ulkoinen. Tämä lähtökohta on merkittävä nykyajan julkisen toiminnan keinojen ja päämäärien analyysille. Aristoteelisessa mielessä sitoutuessamme päämäärien saavuttamiseen, pyrimme myös keskittämään voimavaramme tiettyyn spesifiin tarkoitukseen. Kuitenkaan emme voi olla täysin varmoja siitä, mikä on oikea tapa päästä asettamiimme päämääriin, jotka kaiken lisäksi voivat olla puutteellisen tai peräti virheellisen tiedon varassa asetettuja. Voimmekin lopulta olla tilanteessa, jossa hallitsevaksi piirteeksi muodostuu vallitsevan tilan säilyttäminen, status quo. Tehokkaiden keinojen ja varmojen päämäärien yhdistelmä onkin tosiasiasa heikko perusta pyrittäessä Aristoteleen tarkoittamaan vastuuseen. (Lucas 1995: 206, 271–272.)

Aristoteleen vastuukäsityksessä hyveiden merkitys on ratkaiseva, ja vastuu on voitava kääntää oikeudenmukaisuuden kielelle (Lucas 1995: 186–187). On muistettava, että vastuu on aina jaettava ja tästä syystä olemme tekemisissä monimutkaisuuden ongelman kanssa. Jaetun vastuun tai ”monien käsiin” ongelma on todellista myös verkostoituvassa ja yhteistoimintaan perustuvassa julkisessa hallinnossa (Romzek, LeRoux, Johnston, Kempf & Piatak 2013: 3; Thompson 1980: 905).

Jos ihmisiä vaaditaan toimimaan ainoastaan järjellillä ja täysin rationaalisilla syillä, niin silloin myös estetään heitä toimimasta intuitiivisten, vaistonvaraisten syiden perusteella. Vastuullisuus perustuu ihmisten omaan

toimintaan ja yleisesti hyväksytyjen arvojen sisäistämiseen. Tosiasiasa yksilöllinen vastuu on todettu lupaavimmaksi vastuun muodoksi myös julkisissa organisaatioissa (Bovens 1998: 106). Vastuu on nimenomaan yksilön ominaisuus, jonka avulla mikä tahansa hänessä oleva moraali tulee vaikuttavaksi käyttäytymisessä. Vastuun delegointi on huomattavasti tärkeämpi asia kuin päähuomion kiinnittäminen organisaatioiden auktoriteettijärjestelmään. Vastuu syntyy enemmän lojaalisuudesta sille puolipersoonalliselle yhteistoiminnalle, joka muodostuu useiden ihmisten yhteistyön tuloksena, kuin sisäänrakennetusta lojaliteetista lähimmälle esimiehelle tai ylemmälle organisaatiotasolle (Barnard 1938: 267; Smith 1994: 1160–1161).

Filosofisessa mielessä vastuun määrittämisen ongelma on sen käytännöllisen yksinkertaisuuden ylittämistä, jossa toiminnan omaehtoisuus ja sen ulkoisen määräytymisen tulkinta voitaisiin nähdä muuna kuin subjektin ja objektin vastakkainasetteluna (Giddens 1979: 19–29). Vastuun subjektikeskeisyydestä ja ulkoisesta objektiivisuusvaatimuksesta tulisikin siirtyä syvemmälle ajatuksen tasolle. Ingardenin (1983) mukaan vastuu nousee todellisuudesta ja tarvitsee perustavanlaatuista paneutumista todellisiin asiayhteyksiin. Tällöin korostuu vastuun ja ihmisten vapauden tärkeä yhteys.

Julkinen etiikka ja johtaminen

Julkinen etiikka normatiivisena näkökulmana korostaa kansalaisten demokraattista osallisuutta julkisissa asioissa sekä virkamiesten ja poliitikkojen vastuuta julkisen intressin edistämiseksi. Kysymys on byrokratian ja demokratian kaksinaisuudesta julkisen hallinnon monimutkaistuvassa kontekstissa. Kun demokratia on korostanut kansalaisten osallistumista, ihmisten välistä tasa-arvoa, julkisen toiminnan res-

ponsiivisuutta ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa päätöksentekomallia, on byrokraatia aina puolustanut tehokkuutta, hierarkian mukaista lojaliteettia ylemmälle taholle ja samalla ylhäältä alaspäin tapahtuvaa päätöksentekoa ja johtamista. Samanaikaisesti jännite julkisen toiminnan tehokkuusvaatimusten ja toiminnan responsiivisuuden välillä on lisääntynyt.

Julkisen hallinnon modernisointi on nojanut New Public Management (NPM) nimellä tunnettuun johtamisfilosofiaan, jossa johtaminen oikeiden asioiden tekemisenä ja politiikka oikeiden asioiden määrittäjänä on pyritty erottamaan toisistaan (Rochet 2010: 282). Oletuksena on ollut se, että markkinamekanismien ja erilaisten sopimusmallien soveltaminen julkiseen hallintoon parantaa kustannustehokkuutta ja tuottaa parempia julkisia palveluja (Pollit & Bouckaert 2004; OECD 2003). NPM -sovellukset ovat kuitenkin johtaneet moniin vastuuta ja johtamista koskeviin eettisiin kysymyksiin erityisesti kansalaisten palveluodotusten ja toteutuneiden tulosten vastaavuuden suhteen. Julkinen keskustelu on osoittanut, että liiketaloudellisen business -ajattelun ja asiakasorientoituneen johtamisen soveltaminen julkiseen hallintoon on ollut varsin yksipuolista ja käsitteellisesti kehittymätöntä, eikä siinä ole tunnistettu julkisen sektorin erityisluonnetta. Peruskysymys eri puolilla maailmaa on se, mihin tarkoituksiin julkisia varoja kohdennetaan ja mikä ylipäänsä on julkisen vallan rooli kansalaistensa palvelijana.

Politiikan ja hallinnon välistä kahtiajakoa on eettiseltä kannalta luonnehdittu ”byrokraattiseksi patologiaksi”, joka rajoittaa julkista intressiä ja yhteistä hyvää palveluvaa johtajuutta (Nabatchi, Goerdel & Pfeffer 2011: 135-38). Tästä johtuen julkisen johtamisen kehittämistarve on todellista, koska julkisen hallinnon polttavimmat ongelmat

vaativat toimintatapaa, jossa yksilöt tosiasias-
sa johtavat asioita ilman hierarkkiseen organisaatorakenteeseen nojaavaa auktoriteettia (Getha-Taylor, Holmes, Jacobson, Morse & Sowa 2011: 87). Nykyaajan verkostoituneessa julkisessa hallinnossa onkin tapahtumassa siirtymää perinteisestä käskytykseen ja kontrollointiin perustuvasta manageriaalisesta johtamisesta kohti arvo-
perustaista eettistä julkista johtamista. Luottamuksella ja hyveillä on tässä kehityksessä suuri merkitys.

Luottamus, johtaminen ja hyveet

Luottamusta, johtamista ja hyveitä voidaan tarkastella samassa yhteydessä. Luottamus liittyy normaaleihin sosiaalisiin kanssakäymisiin ihmisten kesken niin organisaatioissa kuin niiden ulkopuolella. Luottamuksen näkeminen keskeisenä organisaation voimavarana korostuu instrumentaalisen johtamisen sijasta. Luottamusta rakentavina tekijöinä voidaan pitää kompetenssia tai kyvykkyyttä, integriteettiä ja hyväntahtoisuutta (Cho & Ringquist 2010: 79). Nämä ovat myös johtamisen luontaisia ominaispiirteitä ja muodostavat hyveiden kanssa yhteisen käsityksen inhimillisestä yhteistyöstä.

Hyve-etiikka on kiinnostunut moraalisesti tietyntyyppisestä johtamisen erinomaisuudesta ja on siitä syystä vastakkain ”oikeaoppisen” management -johtamisen kanssa, joka näkee etiikan instrumentaalisen organisaation menestykselle. Sen sijaan hyveet vaativat vakavaa pohdiskelua ja intensiivistä ajattelua asettamalla ihmiselämän laadun organisaation menestyksen edelle, päinvastoin kuin ”oikeaoppinen” johtamismalli olettaa. (Hart 2001: 146–147.)

Hyveet ovat yhtä aikaa sekä ”itsensä huomioivia” että ”toiset huomioivia” luonteenpiirteitä sisäisillä ja ulkoisilla vaikutuksilla. Sitä hyveillä, kuten oikeudenmukaisuudella tai sosiaalisella tasa-arvolla on merkitystä

vain suhteessa toisiin ihmisiin. Hyveitä voidaan pitää yhteisenä siteenä organisaation jäsenten välillä, koska kaikki ymmärtävät sisimmässään hyveen merkityksen. Kuten Hart (ibid.) muistuttaa, ”organisaation jäsenten välillä täytyy olla perustavanlaatuisen luottamus, jotta kukaan heistä ei käytäisi asiantuntemustaan hyötyäkseen toisen kustannuksella”. Kysymys on oikeudenmukaisuudesta ja rehellisyydestä, mikä on keskeinen osa sosiaalista tasa-arvoa niin organisaatioiden sisällä kuin ulkopuolella.

Sosiaalinen tasa-arvo julkisessa hallinnossa

Julkisessa hallinnossa on laajasti tunnustettu, että sen pitäisi paremmin heijastaa yhteiskunnallisia arvoja, joista sosiaalinen tasa-arvo on hyvin keskeinen. Sosiaalinen tasa-arvo on haluttu nostaa yhdeksi tärkeimmistä julkisen hallinnon arvoista tehokkuuden ja vaikuttavuuden rinnalla (Frederickson 2010). Julkisen hallinnon sosiaaliselle tasa-arvolle on esitetty seuraava määritelmä:

“The fair, just and equitable management of all institutions serving the public directly or by contract; and the fair and equitable distribution of public services, and implementation of public policy; and the commitment to promote fairness, justice and equity in the formation of public policy.” (Gooden & Portillo 2011: i61–176.)

Sosiaalisen tasa-arvon kolme keskeistä elementtiä ovat siis: (1) puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus julkisten instituutioiden johtamisessa julkisen intressin hyväksi, (2) tasapuolisuus ja rehellisyys julkisten palvelujen saatavuudessa ja käytännön toimeenpanossa sekä (3) rehellinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoa edistävä julkisen politiikan muodostaminen. Julkisen etiikan näkökulmasta näiden arvoasetelmien tu-

lee perustua relevantteihin moraalisiin periaatteisiin ja korostaa demokraattisen kansalaisuuden perinnettä (Ventriss 1991: 264). Julkisen hallinnon politiikkaohjelmat tulee ilmaista avoimesti ja luotettavasti, politiikkavaihtoehdot tulee näyttää toteen, ja politiikkavalinnat tulee asettaa perusteltuun järjestykseen julkisesti arvioitaviksi. Tässä suhteessa poliittisen tason arvovalinnat ja toimeenpanokoneiston arvot eivät ole toisistaan erillisiä.

Sosiaalinen tasa-arvo on monitahoinen käsite, jota myös tutkitaan laaja-alaisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä on Melbournen yliopiston yhteydessä toimiva ”Social Equity Institute” (<http://www.socialequity.unimelb.edu.au/about/institute-overview>), jossa monitieteinen tutkimus on kiinnostunut sosiaalisesta tasa-arvosta niin terveydenhoidossa, lainkäytössä, koulutuksessa, asumisessa kuin työssä ja liikenteessä. Erityisesti ihmisten tasa-arvoinen kohtelu on ollut sosiaalisen tasa-arvon käsitteen keskiössä. Tässä suhteessa englanninkielistä termiä ”equity” on pidetty laaja-alaisempana verrattuna termiin ”equality”, joka voidaan ymmärtää enemmän matemaattisena vastaavuuden mittana. Onkin huomattava, että sosiaalinen tasa-arvo ja ihmisten tasavertainen kohtelu eivät missään tapauksessa tarkoita samanlaisuutta. (Guy & McCandless 2012: 5–13).

Ihmisten tasavertainen kohtelu edellyttää heidän henkilökohtaisten tarpeidensa huomioon ottamista. Ihmisten kohtelu täysin samanlaisella tavalla johtaa tosiasiaassa epä-tasa-arvoisiin tuloksiin. Organisaatioiden ”oikeaoppinen” johtaminen ei ole tunnistanut tätä tosiasiaa. Sosiaalinen tasa-arvo heijastaa erityisesti rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta, jotka normatiivisina tekijöinä perustuvat moraaliarvoihin ja toisten huomioon ottamiseen (Raphael 1946, 118–132). Se mikä toisen mielestä on rehellistä, voi-kin jonkun toisen mielestä tuntua vähem-

män merkitykselliseltä asialta. Sosiaalisesti tasa-arvoista yhteiskuntaa on tutkittu sen taloudellisten hyötyjen jakautumisen ja yhteiskunnan jäsenten velvollisuuksien näkökulmasta (Rawls 2001; Rawls & Kelly 2001). Sosiaalista tasa-arvoa on käsitelty myös päättöksentekijää sitovien menettelytapojen, proseduurien rehellisyyden kannalta (Törnblom & Vermunt 2007). Sosiaalinen tasa-arvo viittaa vahvasti deliberatiiviseen demokratiaan, joka korostaa kansalaisten mahdollisuutta saada äänensä esille sellaisen responsiivisen ja kansalaiskeskeisen julkisen hallinnon kehittämiseksi, jossa hallinnon kaikki tasot ovat läpinäkyviä, vastuullisia ja legitiimejä (Emerson, Nabatchi & Balogh 2011: 4).

Sosiaalisen tasa-arvon näkökulmasta kansalaisten odotukset tulisi ottaa huomioon julkisessa hallinnossa enemmän toimintasuuntautuneena näkökulmana, asiakontribuutiona, ei ainoastaan kansalaisten käyttäytymistä koskevinä huomioina, jotka helposti yliarvioivat julkisten palvelujen tarvetta. Sosiaalinen tasa-arvo merkitsee erilaisuuden hyväksymistä ja mielenkiinto kohdistuu yksilöiden toimintaan ja käsityksiin myös julkisten organisaatioiden sisällä.

Sosiaalisen tasa-arvon perusteita

Sosiaalisen tasa-arvon pääajatus on siinä, että julkisen hallinnon rooli on palvella ja edistää julkista intressiä. Kansalaisten yhdenvertainen kohtelu julkisten palvelujen saajana ja tätä tavoitetta toteuttava julkinen johtaminen ovat kaksi keskeistä kysymystä julkisen hallinnon vastuullisuuden ja eettisyyden kannalta. Kysymys on demokratian ja byrokratian välisestä dialogista. Empiirisesti tätä suhdetta voidaan analysoida World Values Survey (WVS) (<http://www.worldvaluessurvey.org>) viiden kysymyksen avulla: (1) ihmisten välinen luottamus, (2) oikeudenmukaisuuden kokeminen, (3) ihmisten

vapauden merkitys demokratialle, (4) julkisen vallan vastuu ja ihmisten oma vastuu sekä (5) julkisen hallinnon demokraattisuus.

Vastausten vertailussa on 12 maata: Australia (n=1477), Etelä-Korea (n=1200), Kiina (n=2300), Venäjä (n=2500), Turkki (n=1605), Ruotsi (n=1206), Espanja (n=1189), Yhdysvallat (n=2332), Brasilia (n=1486), Chile (n=1000), Meksiko (n=2000) ja Suomi (n=1014). Suomi ei ollut mukana WVS:n kuudennella haastattelukierroksella (2010–2014), ja tältä osin Suomen vastaavia tuloksia verrataan viidennen haastattelukierroksen (2005–2009) tuloksiin.

Ihmisten luottamus toisiinsa

WVS – kysymys: Tuntuuko Teistä yleisesti ottaen siltä, että useimpiin ihmisiin voi luottaa, vai että Teidän täytyy olla erittäin varovainen ollessanne tekemisissä muiden ihmisten kanssa? (vain yksi vastaus)

Keskimäärin maailman 60 maan väestöstä vain 24,5 % kokee, että useimpiin ihmisiin voi luottaa. Vertailumaiden vastauksissa on suuri hajonta. Brasiliassa vain 7,1 % vastaajista kokee, että useimpiin ihmisiin voi luottaa, kun taas Ruotsissa vastaava luku on 60,3 %. Suomessa 58,0 % vastaajista kokee, että useimpiin ihmisiin voi luottaa ja 40,5 % on sitä mieltä, että on oltava varovainen, kun on tekemisissä muiden ihmisten kanssa.

Tarkemmassa analyysissä selvitetään ihmisten välisen luottamuksen suhdetta neljään kysymykseen: oikeudenmukaisuuteen, vapauteen, vastuuseen ja demokraattiseen hallintoon. Kussakin neljässä kuviossa kahden muuttujan välinen lineaarinen korrelaatio esitetään vertailumaittain hajontakuviona, joka antaa silmämääräisen käsityksen muuttujien välisen yhteyden voimakkuudesta ja muodosta. Kahden muuttujan välisen yh-

teisen varianssin suhde kokonaisvarianssiin esitetään Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimella (r), joka vaihtelee $-1:n$ ja $+1$ välillä sekä suhteen voimakkuutta selittävällä ns. determinatiokertoimella (R^2), joka vaihtelee $0:sta$ $1:een$.

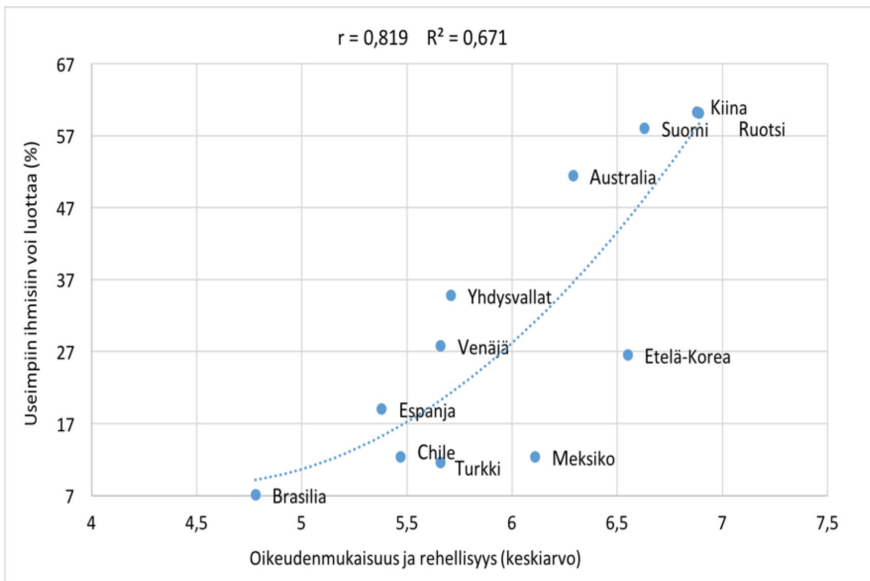
Oikeudenmukaisuuden kokeminen

WVS -kysymys: "Uskotteko, että tilaisuuden tullen useimmat ihmiset yrittäisivät käyttää Teitä hyväkseen, vai yrittäisivätkö he olla oikeudenmukaisia?" (asteikko $1-10$, jossa 1 tarkoittaa että "ihmiset yrittäisivät käyttää Teitä hyväkseen" ja 10 että "ihmiset yrittäisivät olla oikeudenmukaisia").

Kuviosta 1 voidaan nähdä, että ihmisten välisellä luottamuksella ja oikeudenmukaisuuden tunteella on voimakas positiivinen korrelaatio. Determinaatiokerroin R^2 kertoo, että 67 prosenttia kokonaisvaihtelusta ihmisten välisessä luottamuksessa (y-akseli) voidaan selittää luottamuksen ja oikeuden-

mukaisuuden (x-akseli) välisellä korrelaatiolla.

Keskiarvojen perusteella enemmistö 12 maan vastaajista kääntyy sille puolelle, että useimmat ihmiset haluavat olla toisilleen rehellisiä. Suomalaiset näyttäisivät pitävän itseään hieman keskimääräistä rehellisempinä. Muiden lailla suomalaisissa on niitäkin, jotka uskovat tilaisuuden tullen muiden ih-



Kuvio 1. Luottamus ja oikeudenmukaisuus

misten yrittävän käyttää heitä hyväkseen.

Ihmisten vapauden merkitys demokratialle

WVS -kysymys: Miten välttämättömänä demokratian ominaisuutena Te pidätte sitä, että kansalaisoikeudet suojelevat ihmisten vapautta valtion sortoa vastaan? (asteikko 1-10, jossa 1 tarkoittaa että se "ei ole lainkaan välttämätön demokratian ominaisuus" ja 10, että se on ehdottomasti "erittäin välttämätön demokratian ominaisuus").

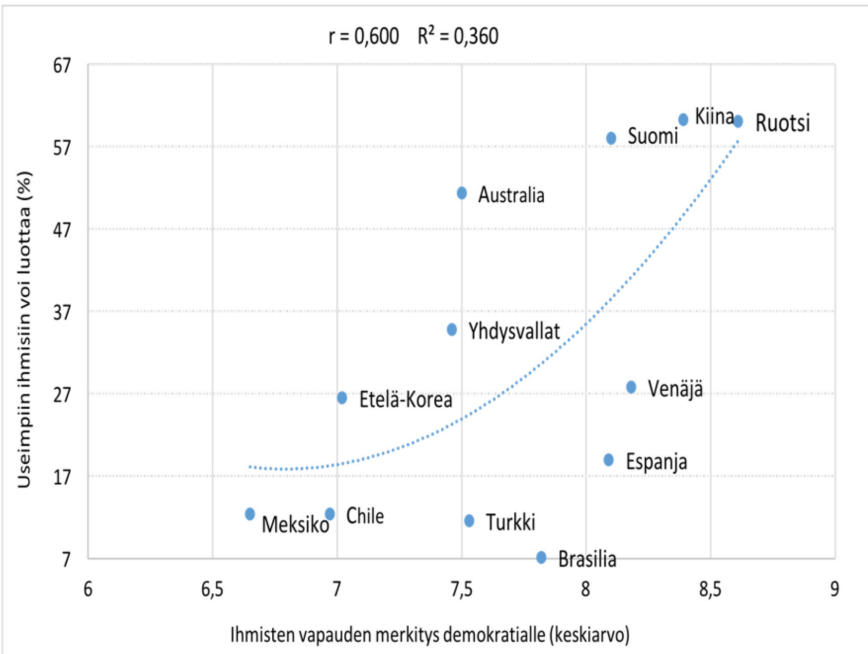
Kuviosta 2 voidaan nähdä, että ihmisten välisellä luottamuksella ja kansalaisvapauksien merkityksellä demokratian ominaisuutena on kohtuullisen voimakas positiivinen korrelaatio. Determinaatiokerroin R^2 kertoo, että 36 prosenttia kokonaisvaihtelusta ihmisten välisessä luottamuksessa (y-akseli) voidaan selittää luottamuksen ja vapauden (x-akseli) välisellä korrelaatiolla.

Valtaosa 12 maan kansalaisista pitää välttämättömänä demokratian ominaisuutena sitä, että kansalaisoikeudet suojelevat ihmisten vapautta valtion sortoa vastaan.

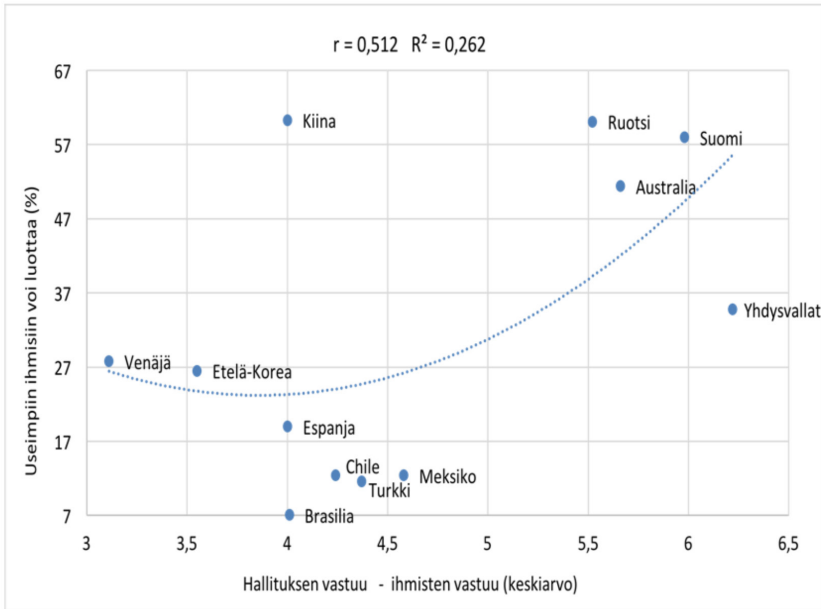
Julkisen vallan vastuu ja ihmisten oma vastuu

WVS -kysymys: Julkisen vallan pitäisi ottaa enemmän vastuuta, että kaikilla on sitä mitä elämiseen tarvitaan. (asteikko 1-10, jossa 1 tarkoittaa, että olette täysin samaa mieltä väittämästä ja 10, että "Ihmisten pitäisi ottaa enemmän vastuuta").

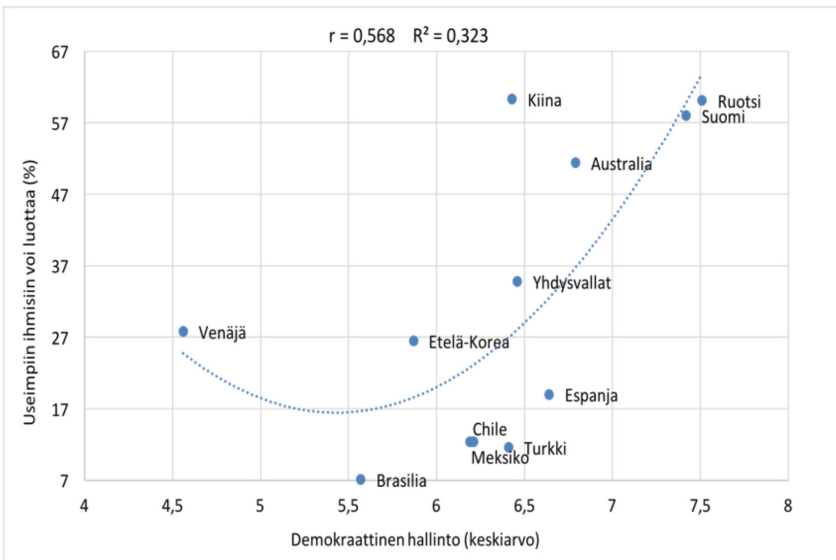
Kuviosta 3 voidaan nähdä, on ihmisten välisellä luottamuksella ja käsityksellä vastuusta on positiivinen korrelaatio. Determinaatiokerroin R^2 kertoo, että 26 prosenttia kokonaisvaihtelusta ihmisten välisessä luottamuksessa (y-akseli) voidaan selittää luot-



Kuvio 2. Luottamus ja ihmisten vapaus



Kuvio 3. Luottamus ja vastuu



Kuvio 4. Luottamus ja demokraattinen hallinto

tamuksen ja vastuun (x-akseli) välisellä suhteella.

Keskiarvojen perusteella vastaukset painotuvat hieman julkisen vallan vastuun puolelle. Enemmän ihmisten oman vastuunoton kannalla ovat Yhdysvallat (6.22), Suomi (5.98)

Australia (5.66) ja Ruotsi (5.52).

Julkisen hallinnon demokraattisuus

WVS – kysymys: Miten demokraattisesti maatanne hallitaan tällä hetkellä? (asteikko 1-10, jossa 1 tarkoittaa “ei lainkaan demokraattisesti” ja 10 “täysin demokraattisesti”).

Kuviosta 4 voidaan nähdä, että ihmisten välisellä luottamuksella ja käsityksellä demokraattisesta hallinnosta on melko voimakas positiivinen korrelaatio. Determinaatiokerroin R^2 kertoo, että 32 prosenttia kokonaisvaihtelusta ihmisten välisessä luottamuksessa (y-akseli) voidaan selittää luottamuksen ja demokraattisen hallinnon (x-akseli) välisellä suhteella.

Keskiarvojen perusteella suurimmassa osassa vastaajamaista ihmiset ovat sitä mieltä, että heidän maataan hallitaan melko demokraattisesti. Selvästi muita enemmän tätä mieltä ovat ruotsalaiset (keskiarvo 7.51) ja suomalaiset (keskiarvo 7.42). Sitä vastoin venäläisten mielestä heidän maataan ei hallita yhtä demokraattisesti (keskiarvo 4.56).

Yhteenveto

Ihmisten keskinäisen luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemisen välinen voimakas assosiaatio vahvistaa sitä näkemystä, että oikeudenmukaisuus on sosiaalisen tasa-arvon olennainen ominaisuus. Silä viitataan luottamukseen laajempänä käsitteenä. Hyveiden näkökulmasta ihmisten välillä täytyy olla perustavanlaatuinen luottamus, jotta kukaan heistä ei käytä asian-

tuntemustaan hyötyäkseen toisen kustannuksella.

Valtion täytyy kohdella kansalaisiaan tasa-arvoisesti. Lainsäädäntö on nykyajan liberaalien demokraattisten valtioiden keino hallita, mutta hallitusten oikeudelle käyttää pakkovaltaa kansalaisia kohtaan on olemassa moraalisia rajoituksia (Miller 2010: 329). Ihmisten vapaus valtion pakkovaltaa vastaan on kokonaisuudessaan perustavanlaatuinen demokratian ominaisuus. Esimerkiksi Stivers (2008: 108) on kuvannut tätä toteamalla, että “vapaus on pakkovaltan poissaoloa” (“liberty is the absence of coercion”). Ihmisten keskinäinen luottamus ja tietoisuus yksilöllisen vapauden merkityksestä muodostavat yhdessä perustavanlaatuisen ennakoehdon demokraattiselle kansalaisuudelle.

Julkisen vallan mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta siitä, että kaikilla olisi sitä mitä elämiseen tarvitaan, on rajallista. Yhtä lailla kansalaisten mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta itsestään on monin tavoin rajoitettua, myös julkisen vallan toimesta. Julkisen vallan vastuu onkin lisätä kansalaisten kapasiteettia osallistua julkisen hallinnon toimintaan (Miller 2010).

Demokraattisen hallinnon luomisessa on tunnistettava ero vahvan ja heikon demokratian erojen välillä (Barber 1984: 132). Heikko demokratia pyrkii kannattamaan yksityisiä intressejä yli yhteisen hyvän ja heikentämään kansalaisen roolia julkisessa hallinnossa. Vastakohtana vahva demokratia pyrkii vahvistamaan kansalaisen osallisuutta ja sosiaalista tasa-arvoa. Julkisen hallinnon tulisi luoda konkreettisia kansalaisyhteyksiä, jotka eivät ole luonteeltaan vain menettelykysymyksiin rajoittuvia, vaan kiinnostuneita myös sisällöllisistä substans-

siasioista.

Pohdinta

Julkisen hallinnon vastuullisuuden ja eettisyyden kannalta on olennaista, että ihmisten oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua pidetään keskeisenä arvona. Tässä suhteessa on kuitenkin varauduttava julkisen toiminnan päämäärämerkitysten mahdolliseen heikentymiseen yhteiskunnassa. Kansalaisen rooli demokraattisessa hallinnossa tulee olla aktiivinen ja osallistuva kanssatoimija. Julkisessa hallinnossa kansalaisvaikutamisen näkeminen asiakontribuutiona ja toisaalla organisaatioiden jäsenten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omassa työssään kulkevat käsi kädessä. Julkisen etiikan ja luottamuksen näkökulmasta kysymys on kunniallisen kansalaisen roolin ja julkisen hallinnon henkilöstön ammatillisen identiteetin yhteensovittamisesta. Samalla hyveiden, kuten luottamuksen näkeminen keskeisenä organisaation voimavarana instrumentaalisen johtamisen sijasta korostuu. Luottamus verkostoissa on eri toimijoiden välisen yhteistoiminnan perusehto.

Julkisen hallinnon johtamisessa omaksuttu ihmiskäsitys kaipaa tarkistamista. Johdon kontrollia painottavasta asenteesta tulisi siirtyä yksilöiden toimintavapautta ja osaamista arvostavaan suuntaan. Tosiasiassa johtaminen perustuu ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Julkisen etiikan normatiivisen ja moraalisen perustan vahvistaminen julkisessa johtamisessa ja virkamieskulttuurissa tarkoittaa siirtymistä organisaatiolaitokoiden rajoittamasta toiminnasta julkisten tarkoituksien avoimeksi puolustajaksi.

Suomi on sitoutunut YK:n asettamiin kestävän kehityksen päämääriin, joilla pyritään varmistamaan tasapaino taloudellisen tehokkuuden ja sosiaalisen tasa-arvon välillä. Julkisessa hallinnossa sosiaalinen tasa-ar-

vo merkitsee ihmisten tasavertaista kohtelua ottamalla huomioon heidän henkilökohtaiset tarpeensa niin terveydenhoidossa, lainkäytössä, koulutuksessa, asumisessa kuin työssä ja liikenteessä. Julkisten organisaatioiden johtamisen, julkisten palvelujen toteuttamisen ja politiikan tulee arvostaa ihmisten yksilöllisyyttä ja erilaisuutta.

Lähteet

- Barber, B.R. 1984, Strong democracy: participatory politics for a new age, University of California Press, Berkeley.
- Barnard, C.I. 1954, The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Bovens, M. 1998, The Quest for Responsibility. Accountability and Citizenship in Complex Organisations. Cambridge University Press.
- Cho, Y.J. & Ringquist, E.J. 2011, "Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes", Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 21, no. 1, pp. 53-86.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. 2012, "An Integrative Framework for Collaborative Governance", Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 22, no. 1, pp. 1-29.
- Frederickson, H.G. 2010, Social equity and public administration: origins, developments, and applications, M.E. Sharpe, Inc, Armonk, N.Y.
- Getha-Taylor, H., Holmes, M.H., Jacobson, W.S., Morse, R.S. & Sowa, J.E. 2011, "Focusing the Public Leadership Lens: Research Propositions and Questions in the Minnowbrook Tradition", Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 21, no. suppl 1, pp. i83-i97.
- Giddens, A. 1979, Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis, London : Macmillan Press, 1979.

- Gooden, S. & Portillo, S. 2011, "Advancing Social Equity in the Minnowbrook Tradition", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, no. suppl 1, pp. i61-i76.
- Guy, M.E. & McCandless, S.A. 2012, "Social Equity: Its Legacy, Its Promise", *Public Administration Review*, vol. 72, pp. 5-13.
- Hart, D.K. 2001, "Administration and the Ethics of Virtue: In All Things, Choose First for Good Character and Then for Technical Expertise" in *Handbook of administrative ethics*, ed. T.L. Cooper, 2nd ed., rev. and expanded edn, Marcel Dekker, New York, pp. 131-150.
- Heinämaa, S. 2015, "Suomen kriisi kadottaa yhteiset merkitykset kuten 1930-luvun natsi-Saksassa kävi", *Helsingin Sanomat*, Pääkirjoitus 7.11.2015 edn, Sanoma Media Finland Oy, Helsinki.
- Ingarden, R. 1983, *Man and value*, Philosophia, München.
- Lucas, J.R. 1995, *Responsibility*. Oxford University Press.
- Miller, S. 2010, *The moral foundations of social institutions: a philosophical study*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nabatchi, T., T. Goerdel, H. & Pfeffer, S. 2011, "Public Administration in Dark Times: Some Questions for the Future of the Field", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, no. suppl 1, pp. i29-i43.
- OECD 2003. "Public Sector Modernization", OECD, Paris.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2004, *Public management reform: a comparative analysis*, 2. ed. edn, Oxford University Press, Oxford.
- Raphael, D.D. 1946, "Equality and Equity", *Philosophy*, vol. 21, no. 79, pp. 118-132.
- Rawls, J. 2001, *The law of peoples*, with, *The idea of public reason revisited*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Rawls, J. & Kelly, E. 2001, *Justice as fairness: a restatement*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Rochet, C., 2010. " 'No philosophy, we are managers.' Public Management and the common good: Euro-Atlantic convergences". *International Review of Administrative Sciences*, Volume 76, Number 2, June, pp. 279-312.
- Smith, E.B. 1994, *Chester Barnard's Concept of Responsibility*, *International Journal of Public Administration*, vol. 17, no. 6, pp. 1157-1174.
- Stivers, C. 2008, *Governance in dark times: practical philosophy for public service /*, Georgetown University Press, Washington, D.C.
- Thompson, D.F. 1980, "Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands", *The American Political Science Review*, vol. 74, no. 4, pp. 905-916.
- Törnblom, K.Y. & Vermunt, R. cop. 2007, *Distributive and procedural justice: research and social applications*, Ashgate, Aldershot, England.
- Ventriss, C. 2000, "The Relevance of Public Ethics to Administration and Policy" in *Handbook of administrative ethics*, ed. T.L. Cooper, 2nd ed., rev. and expanded edn, Marcel Dekker, New York, pp. 263-290.

• Hallintotieteiden tohtori Esa Käyhkö on työskennellyt valtionhallinnon asiantuntijatehtävissä yli 30 vuotta ja toimii tällä hetkellä itsenäisenä tutkijana.
Sähköposti: esa.kayhko@icloud.com

■ Artikkelit

Vastuullisuuden tuominen strategiatasolta käytäntöön on keskeistä sijoittamisessa



RIIKKA SIEVÄNEN

■ Tiivistelmä

Vastuullinen sijoittaminen kiinnostaa yhä useampaa instituutiosijoittajaa. Julkisia sitoumuksia tehneet sijoittajat pyrkivät onnistuneeseen vastuullisen sijoittamisen johtamiseen. Strategiataso on hyvä tuoda osaksi käytännön sijoitusprosesseja. Siten päästään parempaan tuotto-riskisuhteeseen ja vaalitaan mainetta.

Asiasanat: vastuullinen sijoittaminen, instituutiosijoittaja, hyvä johtajuus

Johdanto

Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella instituutiosijoittajien vastuullista sijoittamista ja sen käytännön toteuttamista. Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa ympäristöön, sosiaalisiin tekijöihin ja hyviin hallintotapoihin (environmental, social and corporate governance -tekijät eli ESG-tekijät) liittyvien näkökohtien huomioimista sijoitustoiminnassa läpinäkyvyyden ja pitkän sijoitusaikajänteen lisäksi (Eurosif 2014, UN PRI 2015). Yhä enenevässä määrin instituutiosijoittajat liittyvät vastuulliseen sijoittamiseen myös pitkällä tähtäimellä vaikuttavat globaalit megatrendit (mm. Rockström ja muut 2009), kuten ilmastonmuutoksen ja biodiversiteetin huomioimisen.

Vastuullinen sijoittaminen on kasvussa. Yli 1400 instituutiosijoittajaa, varainhoitajaa ja palveluntarjoajaa ympäri maailman on allekirjoittanut YK:n vastuullisen sijoittamisen kuusi periaatetta (UN PRI 2015). Suomalaisia allekirjoittajia oli marraskuussa 2015 yhteensä 34. UN PRI:n lisäksi suomalaiset instituutiosijoittajat ovat liittyneet innolla jäseniksi Suomen vastuullisen sijoittamisen foorumiin, Finsifiin. Sen tarkoituksena on edistää vastuullista sijoittamista (Finsif 2015).

Eri sidosryhmät kiinnittävät niin vastuulliseen liiketoimintaan kuin vastuulliseen sijoittamiseen yhä enemmän huomiota. Vastuullisen liiketoiminnan vauhdittajina ovat yrityksen arvojen lisäksi muun muassa asiakkaiden, kuluttajien ja kansalaisjärjestöjen odotukset ja vaatimukset (Hyrskes ym. 2012). Sijoittajat kannustavat yrityksiä ja erityisesti niiden johtoa hyödyntämään yritys vastuuta liiketoimintastrategiassa, johtamiskäytännöissä ja avainprosesseissa osakkeen suotuisaa kehitystä tavoiteltaessa ja yrityksen arvoa luotaessa. Instituutiosijoittajien vastuullista sijoittamista edistävät myös muun muassa toisten instituutiosijoittajien vas-

tuullisuus, sijoitussalkun koko sekä lainsäädäntö (Louche 2004, Bengtsson 2008, Sakuma 2012, Sievänen ym. 2012). Kuitenkin näyttää siltä, että edunsaajat, kuten eläkesijoittajilla nykyiset ja tulevat eläkeläiset, eivät vielä suuressa määrin vaikuta instituutiosijoittajien vastuulliseen sijoittamiseen.

Vastuullisella sijoittamisella tavoitellaan parempaa tuotto-riskisuhde

Vastuullinen sijoittaminen polveutuu eettisestä sijoittamisesta ja kummankin taustalla ovat instituutiosijoittajan arvot (Hyrskes ym. 2012, Louche 2004). Se, mitä vastuullinen tai eettinen sijoittaminen tarkoittaa yhdelle instituutiosijoittajalle, voi kuitenkin poiketa siitä, mitä se tarkoittaa toiselle. Vastuullisen sijoittamisen suosion myötä ESG-tekijöiden huomioiminen on muokkautunut ideologisesta näkökulmasta yhä enemmän siihen suuntaan, että ESG-tekijöiden huomioimisesta tulee olla selkeä hyöty instituutiosijoittajalle.

Tänä päivänä käytännön vastuullisessa sijoittamisessa instituutiosijoittajat hakevat yhä enemmän parempaa tuotto-riskisuhdetta ja parempaa pitkän aikavälin tuottoa (Hyrskes et al. 2012). Instituutiosijoittajat pyrkivät tähän järjestelmällisellä ESG-riskien ja -mahdollisuuksien huomioimisella sijoituskohteissa sekä hyödyntämällä alan tutkimusta. Nämä pyrkimykset ovat yhteydessä instituutiosijoittajien arvoihin ja toiminnan tavoitteisiin. Esimerkiksi eläkesijoittajien sijoitustoiminta on tarkoin määriteltyä ja sijoitusten tuotto-odotukset ovat melko korkeat eläkkeiden maksukyvyn turvaamiseksi.

Kiinnostusta paremman tuotto-riskisuhteen ja pitkän aikavälin parempaan tuottoon riittää, sillä ESG-riskien realisoituminen voi vaikuttaa sijoituksen arvoon negatiivisesti (Clark ja Hebb 2005). Joissain tapauksis-

sa ESG-riskien realisoituminen vaikuttaa sijoittajan maineeseen. Esimerkiksi media on nostanut esiin keskeisten suomalaisten instituutiosijoittajien sijoituksia sellaisissa yrityksissä, joissa on ilmennyt ongelmia vastuullisuudessa.

Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat

Instituutiosijoittajat tavoittelevat parempaa tuottoa sopivalla riskillä käyttämällä vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoja (Hyrskke ym. 2012). Niitä käytetään samanaikaisesti ja läpi omaisuuslajien kuitenkin omaisuuslajin erityispiirteet huomioiden. Perinteisin ja eniten käytetty lähestymistapa on pois-sulkeminen. Tavallinen esimerkki poissulkemisesta on joidenkin sektoreiden tai maiden poisjättäminen sijoitussalkusta. Normipohjainen tarkastelu on toinen Suomessa hyvin suosittu lähestymistapa. Sen toteutus pohjautuu tyypillisesti kansainvälisiin normeihin. Normipohjainen tarkastelu on myös poissulkemista: sijoittaja ei halua sijoittaa kohteisiin, joilla on normirikkomuksia, kuten lapsityövoiman käyttöä tai työntekijöiden oikeuksien rikkomuksia.

Suosiminen puolestaan tarkoittaa sijoittamista yrityksiin, jotka ovat sitoutuneet vastuullisiin liiketoimintatapoihin ja/tai tuottavat vastuullisia tuotteita tai palveluja. Toimialansa parhaat -lähestymistapa on yksi suosimisen muoto. Sijoituskohteiksi valikoituvat kultakin toimialalta parhaimmat kohteet. Esimerkiksi Dow Jones Sustainability Index hyödyntää toimialansa parhaat -lähestymistapaa.

Kolmas lähestymistapa, integroitu sijoitus-toiminta puolestaan tuo ESG-asiat systemaattisesti osaksi sijoitusprosessia ja päätöksentekoa. Tämä on relevantti lähestymistapa varainhoitajille ja muille instituutiosijoittajille, jotka hoitavat varojaan itse. Sijoitta-

ja voi myös olla aktiivinen omistaja ja tehdä vaikuttamista sijoituskohteeseen esimerkiksi osallistumalla yhtiökokouksiin. Aktiivinen omistajuus korostuu instituutiosijoittajilla.

Muutossijoittaminen eli vaikuttavuusinvestoiminen on viime vuosina kasvattanut suosiotaan huomattavasti (Eurosif 2014). Tätä lähestymistapaa käyttävä instituutiosijoittaja hakee sijoitustuottojen lisäksi mitattavaa yhteiskunnallista muutosta. Teemoja ovat esimerkiksi uusiutuva energia, syrjäytymisen vähentäminen ja erityisryhmien työllistäminen. Yhteiskunnassamme Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto, Sitra, on asemoinut itsensä muutossijoittajaksi (Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto 2015).

Vastuullisen sijoittamisen tuotto

Sijoittamisesta puhuttaessa on relevanttia puhua myös tuotosta. Valtaosa vastuullisen sijoittamisen tuottotason selvittämiseen keskittyneistä tutkimuksista on päätynyt siihen, että vastuullisella sijoittamisella tulee vähintään sama tuotto kuin tavanomaisella sijoittamisella (Bauer 2005, 2007, Cortez ym. 2009, Derwall ym. 2005, Derwall ja Koedijk 2009). Vastuulliset yritykset siis huomioivat ESG-riskejä ja -mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. Sen pitäisi tarkoittaa vähäisempää määrää realisoituvia ESG-riskejä niin yritykselle kuin instituutiosijoittajalle.

On tutkimustuloksia, joiden mukaan vastuullisella sijoittamisella syntyy matalampi tuotto (mm. Adler ja Kritzman 2008, Fowler ja Hope 2007). Lisäksi on tutkimustuloksia, jotka ovat päätyneet siihen, että vastuullinen sijoittaminen tuottaa paremmin kuin tavanomainen sijoittaminen (mm. Statman ja Glushkov 2009, Dam ja Scholtens 2015). Tutkimustuloksia analysoitaessa on hyvä pitää mielessä, että tuloksiin vaikuttavat muun muassa käytetty data, valittu aikajakso, tutkimuksessa analysoitavat muuttujat ja tutki-

musmenetelmät. Esimerkiksi yksittäistä sijoituskohdetta tai rahastoa analysoitaessa voi päätyä erilaisiin tuloksiin kuin kokonaista sijoitussalkkua analysoitaessa.

Vastuullisen sijoittamisen onnistunut johtaminen

Onnistunutta vastuullista sijoittamista tukee vahvasti hyvä johtaminen. Johdon sitouttamisen, tavoitteiden asettamisen ja strategiatason linjauksien ohella on keskeistä asioiden tuominen käytäntöön. Hyvä strategia on selkeä, kommunikoitu, innostava ja ymmärrettävä. Sen toteuttamista tukevat selkeät tavoitteet. Kannustimet, selkeät prosessit, riittävä resursointi ja osaaminen puolestaan edesauttavat tavoitteisiin pääsyä käytännössä. Seuranta tukee tulosten mittaamista.

Yritykset ja niiden edistämä yritysvastuu ovat ison askeleen instituutiosijoittajia edellä. Monet instituutiosijoittajat tuovat parhailleen strategiatason linjauksia läpi sijoitusorganisaation. Tässä hyvällä johtajuudella on keskeinen rooli: tiekartan valmistelu tavoitteiden saavuttamiseksi ja käytännön toimintaohjeen laatiminen sijoituspäätöksiä tekeville henkilöille ovat motivoinnin ohella keskeisiä työkaluja. Alustavan käytännön näytön perusteella vastuullisen sijoittamisen tavoite, parempi tuotto-riskisuhde, on saavutettavissa hyvällä johtajuudella.

Lähteet

Adler, T., & Kritzman M. (2008). The cost of socially responsible investing. *Journal of Portfolio Management*, 35, 52–57.

Bauer, R., Koedijk, K. and Otten, R. (2005). International evidence on ethical mutual fund performance and investment style. *Journal of Banking & Finance*, 29, 1751–1767.

Bauer, R., Derwall J. and Otten, R. (2007). The ethical mutual fund performance debate: New evidence from Canada. *Journal*

of Business Ethics, 70, 111–124.

Bengtsson, E. (2008). A History of Scandinavian Socially Responsible Investing. *Journal of Business Ethics*, 82, 969–983.

Clark, G. L. and Hebb, T. (2005). Why should they care? The role of institutional investors in the market for corporate global responsibility. *Environment and Planning A*, 37, 2015–2031.

Cortez, M.C., Silva, F., & Areal, N. (2009). The performance of European socially responsible funds. *Journal of Business Ethics*, 87, 573–588.

Dam, L. & Scholtens, B. (2015). Toward a theory of responsible investing: On the economic foundations of Corporate social responsibility. *Resource and Energy Economics*, 41, 103–121.

Derwall, J., & Koedijk, K. (2009). Socially responsible fixed-income funds. *Journal of Business Finance & Accounting*, 36, 210–229.

Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R., & Koedijk, K. (2005). The eco-efficiency premium puzzle. *Financial Analysts Journal*, 61, 51–63.

Fowler, S., & Hope, J. (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. *Journal of Business Ethics*, 76, 243–252.

Eurosif. (2014). European SRI study 2014. <http://www.eurosif.org/publication/european-sri-study-2014/>

Finsif. (2015). Jäsenet. <http://www.finsif.fi/9>

Hyrskke, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. ja Sievänen R. (2012). Vastuullinen sijoittaminen. Finva, Helsinki.

Louche C. (2004). Ethical investment processes and mechanisms of institutionalization in the Netherlands 1990–2002, Unpublished doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam, the Netherlands.

Rockström, J., Steffen, W., Noone1, K., Persson, Å. Chapin, F.S., Lambin, E. F., Len-

- ton, T. M., Scheffer, M., Folke, C. Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T. van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B. Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475.
- Sakuma, K. (2012). Conformance and Non Conformance of Asset Managers to the Environment, Social and Governance Pressures - Sensemaking capacities and the use of externally defined information. Unpublished doctoral dissertation, Solvay Business School of Economics and Management, Université Libre de Bruxelles. <http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collecti-on/available/ULBetd-06082012-105420/unrestricted/PublicAccessKyokoSakuma.pdf>
- Sievänen, R., Rita, H. and B. Scholtens. (2012). The drivers of responsible investment: The case of European pension funds. *Journal of Business Ethics*, 117, 137-151.
- Statman, M. and Glushkov, D. (2009). The wages of social responsibility. *Financial Analysts Journal*, 65, 33-46.
- Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto. (2015). Me-säätiö ja Sitra Suomen ensimmäisen SIB-hankkeen ankkurisijoittajat. <http://www.sitra.fi/uutiset/me-saatio-ja-sitra-suomen-ensimmaisen-sib-hankkeen-ankkurisijoittajat>.
- UN PRI – United Nations Principles for Responsible Investment. (2015). Signatories to the Principles for Responsible Investment. <http://www.unpri.org/signatories/signatories/>
- MMT Riikka Sievänen on asiantuntija KPMG Oy:n Neuvontapalveluissa. Hänen asiantuntijuusalueensa ovat vastuullinen sijoittaminen, yritysvastuu ja liiketoiminta. Riikka Sievänen on myös post-doc tutkija Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksella. Sähköposti: riikka.sievanen@kpmg.fi, riikka.sievanen@helsinki.fi

Kirjat

Elämää yhteisössä



TUOMO TAKALA

Sari Kuusela 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum. 199 s.

Organisaatioissakin eletään elämää, arkea. Jokainen suomalainen viettää monen monta päivää elämästään erilaisissa organisaatioissa. Työpaikallaan ihminen toimii työorganisaatiossa. Sari Kuuselan kirja ”Organisaatioelämää” on johtajille suunnattu 200-sivuinen opas siitä, miten johtaa paremmin organisaatiota. Näkökulmaa voi luonnehtia holistiseksi, työntekijä on kokonaisvaltainen toimija eikä pelkkä ratas yrityksen koneistossa.

Kuten nimi antaa odottaa ”yritys nähdään painotetusti ihmisten yhteisönä”, jolloin kirjoittajan painotus on vahvasti leadershipin puolella. Organisaatiokulttuuri oli 1980-luvun muotiaiheita johtamiskirjallisuudessa. Kuusela korostaa kirjassaan kulttuurin merkitystä johtajuuden osatekijänä. Identiteetti, ryhmien toiminta, muutosjohtaminen ja johtajana kehittyminen nivotaan yhteen kulttuurin ”sateenvarjon” alle. Tämä on mielenkiintoinen ja toimiva ratkaisu.

Teos sijoittuu haastavalle johtamiskirjallisuuden alueelle. Jotain aivan todella uutta on tällä saralla vaikeaa löytää sanottavaksi. Poikkitieteellisellä otteella liikkeelle lähtevä Kuusela saa sanomansa perille hyvin. Pienet tapauskertomukset elävöittävät mukavasti joskus liiallisesti akateemisen puolelle luiskahtavaa tyyliä. Toisaalta sosiologi Erwin Goffmanin ajatuksiin nojaava johtajuusideoiden kehittäminen on kirjan parasta antia.

Kirjan lopussa on pakollinen kehityslisä johtajalle. Tee näin niin onnistut. Tässä osassa kirjaa on ehkä liialti toistoa verrattuna jo aiemmin kirjassa kirjoitettuun. Kuuselan teos onnistuu hyvin välttämään mututiedon, johon johtamiskirjat usein syyllistyvät. Näin ”Organisaatioelämää” osoittautuu kestäväksi lukemisvalinnaksi.

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

Väitösuutisia

Huonoista johtajista vaietaan

KTM Anu Pynnösen johtamisen väitöskirja ”Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta” ettiin 19.8.2015 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Pauli Juuti (Tampereen yliopisto) ja kustoksena professori Tuomo Takala (Jyväskylän yliopisto).



Anu Pynnönen tutki huonoa johtajuutta väitöskirjassaan

Pynnönen analysoi väitöstutkimuksessaan, millaista huono johtaminen on ja mikä on johtajan rooli siinä.

– Huonosta johtamisesta ei juuri puhuta, vaan johtamista koskeva kritiikki voidaan jopa aktiivisesti vaientaa. Usein syytä etsitään erilaisista konteksti- eli johtamisympäristötekijöistä, jopa johdettavista. Johtajasta tulee ikään kuin olosuhteidensa ja toimintaympäristönsä uhri. Mielestäni johtajalla kuitenkin on keskeinen rooli johtamisessa, myös silloin kun se on huonoa.

- Usein lähtöoletuksena on, että johtajat ovat hyviä. Tätä käsitystä toistetaan ja ylläpidetään erilaisissa johtamista koskevissa puheissa ja teksteissä. Suomalainen johtaja on näissä usein vaatimaton sankari, uuras puurtaja ja hyvä

sotilas. Huonosta johtamisesta puhuminen on jopa jossain määrin sosiaalisesti epäsuotavaa: meille suomalaisille voi olla syntymässä Hyvän Johtajan instituutio, Pynnönen toteaa.

Huono johtaminen oikeutetaan

Huonoista johtajista ja huonosta johtamisesta vaikeneminen on valinta, mutta myös riski.

– Jos emme tunnistamisesta huolimatta tunnusta huonoa johtamista, mahdollistamme sen jatkumisen.

– Tutkimukseni tavoitteena on tehdä huonoa johtamista näkyvämmäksi ja samalla avata ymmärrystä kielen merkityksestä johtamista koskevien käsitysten rakentamisessa. Kielenkäyttäjinä olemme jokainen mukana niissä valinnoissa, joissa asioita nostetaan esiin ja tehdään merkitykselliseksi. Kielenkäytön, puhumisen ja kirjoittamisen kautta rakennamme sosiaalista todellisuutta. Samalla kuitenkin käytämme myös merkittävässä määrin valtaa.

Pelko johtamisen välineenä

Pynnönen tarkastelee tutkimuksessaan huonon johtamisen eri muotoja erilaisissa puhe- ja tekstiaineistoissa, muun muassa mediateksteissä. Eräs huonon johtamisen muoto on pelolla johtaminen, jonka esiintymistä Pynnönen tarkastelee suhteessa yhteistoimintaneuvotteluihin irtisanomis- ja lomautustilanteissa.

– Pelolla johtaminen on yksi huonon johtamisen ilmenemismuoto. Medialla puolestaan on tärkeä rooli siinä, miten pelkoa johdetaan. Ironista sinänsä on se, että yhteistoimintalainsäädäntö tarjoaa sellaisia lähtökohtia, jotka mahdollistavat uhkien luomisen, hyödyntämisen ja siten pelolla johtamisen.

Kunta-ala saa osansa huonosta johtamisesta

Pynnösen tutkimusaineistoissa esiintyy sekä yksityistä että kunnallista sektoria edustavia tekstejä. Kunta-ala on viime vuosikymmenet lähentynyt yksityisen sektorin toiminta- ja johtamismalleja. Johtamisen toimintakontekstina kunta-ala kuitenkin on hyvin erilainen ja tämän kontekstin erilaisuus voi synnyttää ristiriitatilanteen silloin kun siinä sovelletaan liiketalouden toimintaperiaatteita.

– Kunta-alan johtajan päämäärät ja sidosryhmät ovat jo lainsäädännön näkökulmasta erilaisia kuin yrityksen toimitusjohtajan. Samankaltaisten toimintatapojen ja -periaatteiden soveltaminen voi johtaa huonon johtamisen kokemukseen. Tämä toki toimii myös toisin päin.

Väittelijä

Anu Pynnönen työskentelee aikuiskoulutusjohtajana Etelä-Savon Koulutus Oy:ssä. Hän on kirjoittanut ylioppilaaksi Hankasalmen lukiosta vuonna 1983 ja valmistunut filosofian maisteriksi Joensuun yliopiston humanistisesta tiedekunnasta, kääntämisen ja tulkinnan koulutusohjelmasta vuonna 1990. Vuodesta 1992 lähtien hän on työskennellyt aikuiskoulutuksen parissa ja vuodesta 1995 lähtien siihen liittyvissä erilaisissa esimies- ja johtamistehtävissä. Kauppatieteen maisterin tutkinnon hän suoritti Jyväskylän yliopistossa vuonna 2012.

Anu Pynnönen valittiin 2014 Jyväskylän yliopiston vuoden alumniksi. European Business Ethics Networkin (EBEN) Suomen jaosto palkitsi hänen pro gradunsa vuoden 2013 parhaana yritysetiikkaan liittyvänä tutkielmana.

Väitöskirjan julkaisutiedot

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics, 159. ISSN 1457-1986; ISBN ISBN 978-951-39-6258-6 (nid.) Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi. Väitöskirja verkossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3>

Metsäteollisuus ei kunnioita intiaanien oikeuksia

Brasiliassa

HTT Susanna Myllylän johtamisen väitöskirja ”Terrains of Struggle. The Finnish Forest Industry Cluster and Corporate Community Responsibility to Indigenous Peoples in Brazil” tarkastettiin 28.8.2015 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä oli dosentti Tarja Ketola (Turun yliopisto) ja kustoksena professori Tuomo Takala (Jyväskylän yliopisto).

Moniäänisyyttä yksipuoliseen talouskeskusteluun

Myllylä selvitti väitöstutkimuksessaan miten Suomen metsäklusteriin kuuluvat yritykset toteuttavat yhteiskuntavastuuta suhteessa ulkoihin sidosryhmiin eli kolmeen intiaaniryhmään Brasilian atlanttisella rannikolla. Alueelle on muodostunut laajoja, alati kasvavia selluntuotantoon muodostettuja eukalyptusplantaaseja alkuperäiskansojen territorioiden naapurustoon sekä osittain niiden alueille.

Tutkimus syventää ymmärrystä kansainvälisten yritystemme, etenkin Stora Enson, Metson ja Pöyryn, paikallisista toimintaympäristöistä globaalissa Etelässä. Tieto Brasilian maakiistojen luonteesta, yritysten vaikutuksista yhteisöihin, tai se yhteiskunnallinen hinta, jolla suomalaisia liikevoittoja saavutetaan, tavoittaa harvoin ellei ollenkaan suomalaisen talousjournalismin ja -keskustelun. Myllylä peräänkuuluttaakin moniäänisyyttä talouskeskusteluihin.

Intiaanit haluavat maa-oikeuksiensa toteutuvan

Myllylä esittelee yrityksen yhteisövastuun käsitteen. Hän selvitti kentällä Brasiliassa alkuperäiskansojen antamia merkityksiä ns. vastuulliselle yritykselle.

- Yhteisön maa-oikeuksien tunnustaminen perinteiseen territorioonsa sekä valtion että yritysten taholta koettiin haastateltavien parissa kaikkein tärkeimmäksi ja pikaisimmaksi toimenpiteeksi. Kiistanalaiset maakysymykset jäivät kuitenkin yritysten puolelta ratkaisematta eikä niitä otettu selkeästi esille toiminnassa tai yritysraportoinnissa, Myllylä huomasi.

Brasiliassa yritysten yhteiskuntavastuukysymykset suhteessa paikallisväestöön ilmenivät etenkin territoriaalisina kamppailuina sekä retorisella että myös fyysisellä tasolla. Suomalaisyritysten koetinkivenä on ollut niiden operatiivinen ympäristö, etenkin brasilialaisen kumppanin Fibrian/ Aracruzin epäeettinen toiminta, johon suomalaisyritykset eivät ole tehneet selvää pesäeroa. Myllylä nostaa esiin kysymyksen yritysten asettamien rajojen merkityksestä sen suhteen, mitkä asiat ne katsovat kuuluvan vastuunsa piiriin.

- Suomalaisyritykset eivät ole ottaneet toiminnassaan huomioon alkuperäiskansojen oikeuksia laajasti turvaavaa kansallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä sekä ohjeistuksia, Myllylä toteaa.

Yritysten hyväntekeväisyyden seuraukset eivät ole aina pelkästään positiivisia

Suomalaisyrityksillä on merkittävä välitön ja välillinen kehitysvaikutus Brasilian kylissä. Myllylä kritisoi tapoja, joilla yritykset harjoittavat yhteiskuntavastuutaan ja hakevat hyväksyttävyyttä niin Brasiliassa kuin Suomessa. Brasilian tapauksessa tätä oli haettu hyväntekeväisyyden avulla, millä puolestaan oli ollut yhteisöjä sekä niiden maaliikettä kahtiajakava vaikutus. Yritysten harjoittama hyväntekeväisyys ja sen laatu näyttäytyykin varsin epämääräisenä, harmaana alueena, joka ansaitsee sekä lisätutkimusta että tarkempaa seurantaa.

Malli ennaltaehkäisee konflikteja

Suuryritysten ja paikallisyhteisöjen vuorovaikutuksessa vallitsee yleensä epäsymmetrisiä valtasuhteita, joiden analysoimiseksi ja ymmärtämiseksi sekä myös käytännön tilanteiden hallintaa varten Myllylä kehitti tiekartaksi yritysten yhteisöväastuun kehämallin.

Mallin hierarkia perustuu tutkimuksen johtopäätökseen, jonka mukaan yritysten tulisi lähestyä paikallisyhteisöjä huomioimalla ensin niiden priorisoimat tekijät, kuten lainsäädännössä ja suosituksissakin viitatus territoriaalislähtöiset intressit, ja hyväntekeväisyyteen kuuluvien toimintojen tulee seurata vasta seuraavassa vaiheessa – muussa tapauksessa yrityksen toiminta voi muodostua epäeettiseksi. Lisäksi malli auttaa kiinnittämään huomiota yritysvastuun käytäntöjen vaikutusten laatuun, sekä tapaan, jolla ohjelmia ja projekteja toteutetaan. Mallin avulla voidaan ennaltaehkäistä konfliktitilanteita ja yritystoiminnan riskejä Etelässä.

Väittelijä

HTT Susanna Myllylä (s. 1964) toimii yliopistotutkijana Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitoksella Suomen Akatemian projektissa. Hän kirjoitti ylioppilaaksi Tammerkosken lukiossa Tampereelta (1983). Hänellä on hallintotieteiden maisterin (1992), lisensiaatin (1996) ja tohtorin (2001) tutkinnot Tampereen yliopistosta, pääaineena aluetiede. Myllylä on toiminut mm. Suomen Akatemian tutkijatohtorina Tampereen yliopistossa, yhteiskuntapolitiikan ja kansainvälisen kehitystyön maisteriohjelman opetustehtävissä Jyväskylän yliopistossa, ja kansainvälisen ympäristöpolitiikan tuntiopettajana Tampereen yliopistossa. Hän on tehnyt laajasti kenttätöitä kehittyvissä maissa ja toiminut kehitysprojektien evaluaattorina.

Väitöskirjan julkaisutiedot

Myllylä, Susanna, 2015. *Terrains of Struggle: The Finnish Forest Industry Cluster and Corporate Community Responsibility to Indigenous Peoples in Brazil*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 97 pages (Jyväskylä Studies in Business and Economics ISSN 1457-1986, 160; ISBN 978-951-39-6265-4, Finnish summary, Diss.) Kirjaa saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisusyksiköstä, p. 040 805 3825, email: myynti@jyu.fi.

Väitöskirja verkossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/46643>

Työpaikkakonfliktien sovittelijat ovat monitaitoisia ammattilaisia

KTM Janne Laukkalan johtamisen väitöskirja ”Third party in workplace conflicts: the mediator’s conflict management and intercultural competences” tarkastettiin 3.11.2015 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä oli emeritaprofessori Liisa Salo-Lee (Jyväskylän yliopisto) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Janne Laukkala tutki työpaikkakonfliktien sovittelijoiden osaamista monikulttuurisessa työyhteisössä. Konfliktien koetaan vaarantavan työpaikan henkeä ja tehokkuutta. Ammattimaisesti hallittuna ne voivat kuitenkin olla hyödyllisiä. Toiminta tehostuu, uusia ideoita syntyy ja työpaikan ilmapiiri puhdistuu, jos tilanteet hoidetaan hyvin. Onnistunut käsittely monipuolistaa ajattelua, jolloin osapuolet oppivat arvioimaan kriittisesti erilaisia näkökantoja.

Laukkala kehitti väitöskirjassaan mallin sovittelijan keskeisistä osaamisalueista. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan monipuolisesti sovitteluprosessia ja tuotetaan menetelmä sovittelijan toimintatyyliin arviointiin. Tutkimuksessa on haastateltu akkreditoituja alansa johtavia sovittelijoita Australiassa ja Uudessa Seelannissa. Kohderyhmään kuuluvat sovittelijat, tutkijat ja henkilöstöasiantuntijat, joiden tehtävänkuvaan sisältyy työpaikkakonfliktien hallinta.

Sovittelijat hyödyllisiä monikulttuurisessa työyhteisössä

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sovittelijat ovat osaamiseltaan joko tehtävä- tai ihmissuhdeorientoituneita. Toisin sanoen he

keskittyvät joko ongelmatilanteen ratkaisuun tai kehittämään osapuolten välisiä ihmissuhteita. Sovittelijan elämäkokemus, oman sovittelutyylin reflektio, vertaistuki ja sovittelijan henkinen hyvinvointi tukevat sovittelutyössä onnistumista.

Laukkalan mukaan työpaikkakonfliktien hoidossa on usein hyödyllistä käyttää ulkopuolisia sovittelijoita. Monikulttuurisessa työyhteisössä konfliktiherkkyys lisääntyy, minkä vuoksi kulttuurienvälinen osaaminen on tärkeää. Vaikka alalla on standardeja sovittelukäytäntöjä varten, Laukkala väittää, että kokeneet organisaation sovittelijat muokkaavat standardeista ja akkreditoinneista huolimatta itselleen sopivan työkalupakin. Jotkut kuitenkin pitäytyvät standardiprosessissa riippumatta tilanteen luonteesta ja osapuolista.

Kulttuurienvälisissä ongelmatilanteissa sovittelijat voivat aktiivisesti hankkia tietoa kulttuurin vaikutuksesta kyseiseen konfliktiin ja muokata käyttäytymistään sen perusteella. Sovittelijat voivat myös ratkaista kulttuurienväliset haasteet intuitiolla ja aiemman kokemuksen varassa tai vaihtoehtoisesti hyödyntää ”kulttuurineutraaleja” prosesseja varmistaakseen puolueettoman sovittelun. Joskus sovittelija sivuuttaa kulttuurienvälisen osaamisen merkityksen kokonaan. Tällöin hän ei koe kulttuurilla olevan merkitystä konfliktin syntyyn tai sen ratkaisuun.

Konflikteja tarvitaan sopivasti

Liian vähäinen määrä konflikteja voi johtaa työpaikan pysähtyneisyyteen. Silloin asioiden kriittinen tarkastelu vaarantuu. Liian monet konfliktit puolestaan aiheuttavat epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa, vähentävät työtehoa, lisäävät poissaoloja ja johtavat työyhteisön leiriytymiseen tai jopa hajoamiseen.

– Työpaikkojen on löydettävä tasapaino. Konfliktien positiivinen energia on osattava

ottaa hyödyksi ja negatiivisia vaikutuksia ei tule lakaista maton alle. Ammattitaitoinen ulkopuolinen sovittelija on hyvä tuki ongelmatilanteessa, Laukkala tiivistää.

Väittelijä

Janne Laukkala valmistui ylioppilaaksi Alajärven lukioista 1996, kauppätieteiden maisteriksi 2001 ja filosofian maisteriksi 2005 Jyväskylän yliopistosta. Vuosina 2000–2007 hän työskenteli kansainvälisen liiketoiminnan ja aikuiskoulutuksen tehtävissä Suomessa, Kanadassa ja Australiassa. Vuodesta 2008 alkaen Laukkala on toiminut Australian ulkoministeriön rahoittamissa projekteissa Australiassa ja Tyyneellä merellä projektipäällikkönä ja senior managerina. Hän asuu nykyään Jakartassa ja on neuvonantajana Australian hallituksen ohjelmassa.

Väitöskirjan julkaisutiedot

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics numerona 162, 307 s., Jyväskylä 2015, ISSN:1457-1986, ISBN:978-951-39-6330-9. Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi. E-julkaisuna: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6331-6>

Sidosryhmäodotusten analysointi tärkeää organisaatioiden onnistumisten ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa

FM Laura Olkkosen yhteisöviestinnän väitöskirja ”Stakeholder Expectations. Conceptual foundations and empirical analysis” tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 28.11.2015. Vastaväittäjänä toimi professori Øyvind Ihlen (Universitetet i Oslo) ja kustoksena professori Vilma Luoma-aho (Jyväskylän yliopisto).

Olkkosen väitöstutkimuksessa avataan sitä, miksi organisaation toiminta voi toisinaan herättää innostusta ja toisinaan pettymystä. Selityksenä voivat olla erilaiset odotukset. Olkkosen työssä sidosryhmäodotukset esitetään ilmiönä, joiden syntyyn vaikuttavat paitsi arvot ja intressit, myös organisaatiosta käytettävissä oleva tieto sekä aiemmat kokemukset organisaation toiminnasta.



Laura Olkkonen väitteli sidosryhmien odotuksista (kuva Pekka Olkkonen)

Työn tulokset kiteytyvät sidosryhmäodotusmalliin, joka kuvaa odotusten muodostumista organisaatioiden ja sidosryhmien välisissä suhteissa. Mallin mukaan sidosryhmäodotukset voivat ilmentää sekä positiivista (optimismi ja toiveikkaus) että negatiivista asennoitumista (kynisyys ja pessimismi) organisaatiota kohtaan.

– Usein sanotaan, että menestyäkseen organisaatioiden pitäisi osata tunnistaa ja täyttää sidosryhmiensä odotuksia. Organisaatioviestinnässä ei kuitenkaan ole juuri noteerattu negatiivisten odotusten olemassaoloa, vaikka juuri ne voivat osoittaa organisaatioille tärkeitä kehittämiskohteita. Sidoryhmät voivat esimerkiksi odottaa, että organisaatio ei pysty taistelemaan ylikaupallistumista vastaan. Negatiiviset odotukset haastavatkin nykyistä ymmärrystä siinä mielessä, että pelkkä hokema odotusten täyttämisestä kääntyy päällelleen, jos odotukset ovat negatiivisia, Olkkonen huomauttaa.

Alakohtaisia vastuullisuuden odotuksia

Odotukset vaikuttavat moniin organisaatioille tärkeisiin tekijöihin, kuten maineeseen, vastuullisuuteen, suhteisiin, julkiseen hyväksyntään, tyytyväisyyteen, luottamukseen ja identiteettiin. Olkkosen väitöstutkimuksessa odotusten analysointi liitetään etenkin osaksi organisaatioiden yritys vastuuta, eli sitä miten organisaatio toimii ympäröivän yhteiskunnan jäsenenä. Tutkimuksessa analysoitiin mediaorganisaatioihin kohdistuvia yritys vastuun odotuksia, joihin tutkimuksen tulokset liittävät medialukutaidon ja osallistumisen edistämisen. Vastuullisuuden odotukset voivat koskea tietyn organisaation tai alan toimintaan liitettyjä laajoja yhteiskunnallisia teemoja. Mediaorganisaatioiden tapauksessa ei siis riitä, että mediaa tuotetaan vastuullisesti, vaan myös mediatuotteiden kauaskantoiset vaikutukset ihmisiin ja yhteiskuntaan tulisi huomioida.

Odotustenhallintaa viestinnän ammattilaisille

Tutkimuksessa ehdotetaan, että tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten yksi tehtävä on sidosryhmäodotusten analysointi ja siitä saatavan tiedon hallinta. Tätä Olkkonen kutsuu odotustenhallinnaksi. Odotustenhallinta nostaa viestinnän ammattilaisten merkitystä koko organisaation menestymiselle, sillä se korostaa viestijöiden roolia välittäjinä organisaation ja sidosryhmien välillä. Samalla viestinnässä painottuu organisaatioiden ja sidosryhmien parempi keskinäisen ymmärrys ja yhteistyö.

Väittelijä

Laura Olkkonen (o.s. Timonen) on kirjoittanut ylioppilaaksi Lappeenrannan Kimpisen lukiota vuonna 2002. Hän on valmistunut Jyväskylän yliopistosta filosofian maisteriksi (yhteisöviestintä) ja yhteiskuntatieteiden maisteriksi (valtio-oppi) vuonna 2009. Olkkonen työskentelee Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla tutkijana. Hän on työskennellyt myös Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella tohtoriopiskelijana ja apurahatutkijana, sekä kuulunut vuosina 2010–2013 liittännäisjäsenenä Tampereen yliopiston koordinoimaan viestintätieteiden tohtoriohjelmaan (VITRO).

Väitöskirjan julkaisutiedot

Teos on julkaistussarjassa Jyväskylä Studies in Humanities numerona 270, 96 s., Jyväskylä 2015, Nidottu: ISSN 1459-4323, ISBN 978-951-39-6385-9, PDF: ISSN 1459-4331, ISBN 978-951-39-6386-6. Painetun teoksen voi ostaa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi ja se on luettavissa verkossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/47685>

■ Tapahtumia

Eettisen vastuun kehittämistä ja suvaitsevaisuuden kaipuuta - EBENin vuosikonferenssi 2015 Istanbulissa

European Business Ethics Networkin 28. vuosikonferenssi järjestettiin 26.–28.6.2015 Istanbulissa, Turkissa. Konferenssin teemanä oli ”Business Ethics, Peace and Environmental Issues” ja se kokosi jälleen kerran yhteen moninaisen joukon liiketoiminnan etiikan tutkijoita ja asiantuntijoita.

Keynote-puheenvuoron konferenssissa piti EBENin entinen pitkäaikainen presidentti, professori emerita Heidi von Welzen-Höjvik Norjasta. Hän oli saapunut paikalle Espanjasta, jossa hän nykyään viettää suuren osan eläkepäivistään. Pitkä kokemus niin yliopistotyöstä kuin käytännön liikkeenjohdon konsultoinnista huokui puheenvuorossa. Heidi oli erityisen huolissaan siitä, että yhteiskuntavastuukeskustelun nousu on aiheuttanut sen, että eettinen keskustelu yhteiskunnassa ja yrityksissä on vähentynyt. Tämän seurauksena eettisen ymmärryksen kehittäminen organisaatioissa kärsii arvostuksenpuutteesta. Hänelle vastuullisuudessa on aina ensisijaisesti kysymys eettisestä vastuusta ja yhteiskuntavastuun muut elementit voivat tulla kuvaan vasta sen jälkeen, kun eettinen perusta on kunnossa.

Istanbulin vuosikonferenssi tarjosi näköalapaikan liiketoiminnan etiikkaan Turkissa, sillä turkkilaiset olivat selvänä enemmistönä sekä yleisön että esittäjien joukossa. Näin konferenssi palveli kansainvälisen tiedeyhteisön lisäksi erityisesti paikallisia ja tarjosi heille mahdollisuuden yritysetiikkaan liittyvän tiedon ja näkemysten vaihtoon.

Vaikka itse konferenssi oli lentokentän tuntumassa sijaitsevassa hotelli- ja konferenssi-keskuksessa, ehdimme myös tutustua Istanbulin tärkeimpiin nähtävyyksiin, Siniseen Moskeijaan ja Hagia Sofiaan. 1600-luvulla rakennettu Sinisen Moskeijan sanotaan olevan yksi maailman kauneimmista rakennuksista ja se on paitsi turistinähtävyys myös aktiivisesti käytössä oleva moskeija. Erityisen vaikutuksen minuun kuitenkin teki Hagia Sofia. Se rakennettiin kristilliseksi kirkoksi vuonna 537. Kun turkkilaiset valtasivat Konstantinopolin vuonna 1453, rakennus muutettiin moskeijaksi ja vuodesta 1934 alkaen se on toiminut museona. Jäin ihmettelemään, miten yksi rakennus voi edustaa ja kuvastaa niin moninaista kulttuuriperintöä sekä idän ja lännen kohtaamia vuosisatojen varrella.

Konferenssissa puhuttivat myös samaan aikaan ratkaisua odottanut Kreikan tilanne sekä Istanbulin keskustassa pidetty pride-mielenosoitus, jota vastaan Turkin poliisi hyökkäsi monien mielestä käsittämättömän järein asein. Itsekin jouduin yskimään pippurisumutetta osuttuani lähelle mielenosoitusalueita. Sellainen kokemus saa arvostamaan suomalaista sananvapautta ja toimivaa yhteiskuntarakennetta. Ja ihmettelemään, miksi suvaitsevaisuus tuntuu monesti olevan yksi haastavimmista inhimillisistä hyveitä toteuttaa.

Johanna Kujala

■ Tapahtumia

EBEN Suomi ry:n kevätseminaari ja vuosikokous 12.5.2016

EBEN Suomi ry:n kevätsseminaari järjestetään 12.5.2016. Teemana on monikulttuurisuus liiketoiminnan mahdollistajana. Seminaari järjestetään yhteistyössä HENRY ry:n kanssa. Vuosikokous pidetään seminaarin yhteydessä. Lisätiedot www.eben-net.fi.

EBENin vuosikongressi kesäkuussa 2016 Nottinghamissa

EBENin vuosikongressi pidetään 20.-22.6.2016 Nottingham Trent yliopistossa Englannissa. Teemana on vastuullisuuden käytännöt yrityksessä ja niiden kehittäminen. Lisätietoja kongressista ja ilmoittautumisesta: <http://www.eben-net.org/?q=content/call-papers-eben-ac-2016-details-0>

EBENin tutkimuskongressi syyskuussa 2016 Palermossa

EBENin tutkimuskongressi pidetään 8.-9.9.2016 Palermossa Italiassa. Teemana on eettinen käyttäytyminen. Lisätietoja kongressista ja ilmoittautumisesta: <http://www.eben-net.org/?q=content/call-papers-eben-rc-2016>

Ennakkotieto: EBENin vuosikongressi 2017 Jyväskylässä

EBENin vuosikongressi järjestetään 14.-16.6.2016 Jyväskylän yliopistossa. Varaa päivät jo nyt kalenteriisi.

EBENin hallitus 2015–16



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



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



Anna Heikkinen,
KTT, tutkijatohtori,
Tampereen yliopisto,
hallituksen jäsen



Petri Lehtipuu, DI,
johton konsultti ja
coach, hallituksen
pj, Novetos Oy,
hallituksen jäsen



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



Elina Seikku,
yritysvalmentaja,
hallituksen varajäsen



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



Suvi Heikkinen,
KTT,
yliopistonopettaja,
Jyväskylän yliopisto
hallituksen varajäsen



Elina Riivari,
KTM, tutkija,
Jyväskylän yliopisto
hallituksen jäsen

Ohjeita kirjoittajille

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

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

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

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

Tutkimusartikkelit

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

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

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia artikkeleihin sekä varaa itselleen oikeuden

olla julkaisematta lehteen lähetettyä artikkeleita. Tekstin korjaaminen pyydettyyn muotoon on kirjoittajan vastuulla.

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

- Kirjoituksen rivinväli on 1,5 ja kirjasin Times New Roman 12.
- Sivuja ei numeroida.
- Kappaleet erotetaan toisistaan rivinvaihdolla eikä sisennyksiä käytetä.
- Tekstissä ei käytetä tehokeinoja kuten kursivointia tai lihavointia.
- Väliotsikot erotetaan muusta tekstistä omille riveilleen.

- Lähdeluettelo liitetään tekstin loppuun.
- Liitteet ja kuvat ovat kirjoituksen lopussa lähdeluettelon jälkeen omilla sivuillaan.

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

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

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/>

sfl/content/harvard/index.html

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

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

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyylistään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita.

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

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

Lehden ilmestymisaikataulu

Seuraava numero ilmestyy Syksyllä 2016. Aineisto on lähetettävä viimeistään 15.9.2016.



Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e
Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 30 e
Institutionaalinen jäsen: 160 e
(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

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

Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi, tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:
EBEN Suomi ry
Hannele Mäkelä
Johtamiskorkeakoulu
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

Ilmoitukset

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



