

# YRITYSETIIKKA

**Número 1/2012** | Vuosikerta 4 (2012)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)



## ■ Pääkirjoitus

# Valta-asemassa piilee riski

ANNA-MAIJA LÄMSÄ



**H**yvästä johtajuudesta on kirjoitettu valtavasti. Johtajuuden määritelmiäkin on satoja. Johtajuutta koskevaa keskustelua käytiin jo Antiikin Kreikassa. Esimerkiksi Aristoteles esitti, että vaikka oikeamielinen tyranni olisi paras hallitsija, niin valta turmelee ihmisen. Hän kannatti kansanvaltaa. Keskiajalla Niccolo Machiavelli pohti teoksessaan Ruhtinas, onko ruhtinaan (johtajan) parempi olla rakastettu vai pelätty. Hän päätyi lopputulokseen, jossa hallitsijan tulee olla kumpaakin, mutta koska on vaikea yhdistää näitä molempia, on turvallisempaa olla pelätty. Ihmiset nimittäin kammoksuvat hänen mukaansa vähemmän rakastamansa ihmisen loukkaamista kuin henkilön, jota pelkäävät. Macchiavelli myös esitti, että tarvittaessa hyvä päämäärä pyhittää johtajan käyttämät keinot.

On yleisesti tunnettu sanonta, että valta turmelee ja ehdoton valta turmelee ehdottomasti. Toisaalta joskus kuulee sanottavan, että kunnia velvoittaa siveellisyyteen, maine vieläkin enemmän, ja valta eniten. Vallankäyttö houkuttelee ja kiehtoo meistä useimpia. Pitkään valta-asemassa olleen on vaikea luopua asemastaan ja siihen liittyvistä etuoikeuksista.

Olin mukana hiljattain tutkimushankkeessa, jossa selvitettiin suomalaisten johtajien ja esimiesten käsityksiä omasta eettisestä johtamiskäyttäytymisestään. Tulos ei yllättänyt: Mitä korkeammassa asemassa johtaja on, sitä eettisemmäksi hän arvioi oman käyttäytymisensä. Mistä tulos kertoo? Ylimpään johtoon valikoituu ja hakeutuu eettisesti kehittyneitä ja valveutuneita yksilöitä. Korkeaan asemaan pääsemiseksi tarvitaan monipuolinen työkokemus ja korkea koulutus. Ne lisäävät eettisyyttä. Selitykset lienevät osittain totta, mutteivät kuitenkaan taida kattaa koko asiaa.

Johtaminen on yleensä melko yksinäinen tehtävä. Yksinäisyys lisääntyy kohoavan aseman myötä. Siinä piilee riski. Korkeassa asemassa oleva etäänny helposti arkitodellisuudesta. Alhaalta ylöspäin tuleva viestintä on suodattunutta. Moni alaisasemassa oleva värittää kertomustaan myönteiseen suuntaan. Olisi naivia uskoa toisin. Johtajilla saattaa olla etuoikeuksia, joita muilla organisaation jäsenillä ei ole.

Johtaja myös saattaa haluta kuulla myönteisiä asioita – ja viestii sanoin tai sanattomasti tästä toiveesta. Johtaja voi-kin menettää realistisen näkökulman itseensä, omaan toimintaansa ja vallankäyttöön, ja lopulta yltyy uskomaan itsensä muita paremmaksi. Aärimuotona lienee itsensä uskominen ”kaikkivaltiaaksi”. Jos johtajalla on narsistinen persoonallisuushäiriö, ilmiö korostuu. Vallan lisääntyessä myönteinen arviointi itsestä ja kielteinen arviointi toisista pyrkivät lisääntymään. Eettisesti vastuullinen johtaja kykenee ja haluaa tiedostaa tämän riskin. Lisäksi hän pyrkii vähentämään riskiä.

Johtajan tehtävässä toimiva tarvitsee riittävästi peilejä, joiden kautta omaa johtajuutta voi tarkastella kriittisesti eri näkökulmista. Jos johtaja ympäröi itsensä samanmielisillä ja -kaltaisilla ihmisillä, peilipintoja ei ole. Monien suomalaisten yritysten johtoryhmiä tarkastellessa tulee mieleen, että näkymä on melko homogeeninen. Silloin valta-aseman synnyttämät riskit lisääntyvät. Lisäksi menetetään luovuutta ja innovoivuutta.

Yksi harvoja – likimain ainoa – naispuolinen ajattelija, joka on puhunut vallasta johtamistutkimuksen historiassa, on Mary Parker Follett (1868–1933). Hän sanoi, että valtaa ei tulisi käyttää toisten ihmisten hallitsemiseen, vaan että valtaa olisi käytettävä yhteisymmärryksessä. Hän korosti, että ihmisten tulisi voida vaikuttaa omaan työhönsä. Follettin mukaan johtaminen on taitoa saada tehtävät suoritetuksi ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Useimpia Mary Parker Follettin ajatuksia on pidettävä 80 vuotta aikaansa edellä olevina. Follettin monista ajatuksesta voi kuka tahansa tämän päivän johtaja ottaa oppia eettisesti kestävässä vallankäytössä.

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

## Yritysetiikka

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

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

## Toimitus

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

Toimittaja **Johanna Kujala**  
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu  
33014 Tampereen yliopisto  
Puh. 050 420 1509  
Sähköposti: johanna.kujala@uta.fi

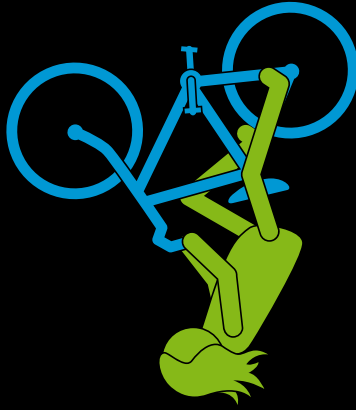
## Toimitusneuvosto

**Liisa Mäkelä**  
**Mika Skippari**  
**Arja Suomi**  
**Cai Talvio**



## Sisältö

Pääkirjoitus	Valta-asemassa piilee riski <b>Anna-Majja Lämsä</b>	2
Artikkelit	Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa <b>Aila Virtanen &amp; Katriina Virtanen</b>	6
	Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuraportointiin <b>Hannele Mäkelä</b>	18
Keskusteluartikkeli	Vastuullinen johtajuus arjen toimintana <b>Martti Silvennoinen</b>	30
Kirjat	Uusia näkökulmia vastuullisuuteen <b>Hannele Mäkelä</b>	34
	Henkisyttä organisaatioiden johtamiseen <b>Tuomo Takala</b>	35
Haastattelu	Eettinen johtaja ja kelvoton kirurgi <b>Erika Heiskanen</b>	36
Kolumni	Vastuullisella johtamisella lisää tuottavuutta <b>Niklas Reuter</b>	40
Tapahtumia	Vuosikokous Antwerpenissä <b>Anne Keränen &amp; Jaana Kuusipalo</b>	44
	Seminaari Helsingissä joulukuussa 2011 <b>Erika Heiskanen</b>	45
	Vuoden 2012 tapahtumakalenteri	46



## Koska aina ei mene putkeen.

Tapiolan UNDO-vakuutus korvaa lääkärikuluja,  
rikkoutuneita tavaroita sun muita takaiskuja.  
Kotona sekä reissussa.

Tilaa suoraan netistä alkaen 6 € / kk.

Tapiola**UNDO**.fi

Koska aina ei mene putkeen.

Palveluntarjoaja:  
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola

**TAPIOLA**

## ■ Artikkelit

# Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa



AILA VIRTANEN & KATRIINA VIRTANEN

## ■ Tiivistelmä

Naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on alhainen lähes kaikkialla maailmassa. Poikkeus on Norja, jossa lainsäädäntö määrää, että molempien sukupuolten edustus listattujen yritysten hallituksissa on oltava 40 %. Naisten määrän lisäämistä hallituksissa pidetään tärkeänä, sillä tutkimusten mukaan yhtiöt, joiden hallituksissa on naisia, saavuttavat parempia tuloksia. Perimmiltään kysymys on kuitenkin eettinen tasa-arvokysymys. Naisten määrän lisäämiseksi suomalaisten yritysten hallituksissa on kaksi vaihtoehtoa; kiintiö Norjan tapaan tai vapaaehtoinen, listayhtiöiden hallinnointikoodin mukainen naisjäsenien nimittäminen hallituksiin. Naisten määrä suomalaisissa hallituksissa on kuitenkin lisääntynyt hitaasti, vaikka hallituksissa istuvien miesten ja naisten taustatekijöiden ja koulutuksen välillä on vain vähän eroja. Naiset ovat keskimääräisesti nuorempia ja nauttivat enemmän saavuttamastaan menestyksestä ja vallan käytöstä. Naiset ovat muuntautumiskykyisempiä, ja mukautuvat hyvin erilaisiin elämänmuutoksiin ja hallitusten miesvaltaiseen ympäristöön. Lasikaton läpäisseet harvat naiset tietävät, että he ovat roolimalleja muille naisille ja toimivat sen mukaan. Mahdolliseksi syyksi naisten määrän vähäisyydelle on esitetty miesten vastustusta, vaikka naiset eivät ole uhka miehille tai hallitustyölle.

**Avainsanat:** Suomalaiset pörssiyritykset, hallitukset, naiset

## Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa

**N**aisten määrästä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa on keskusteltu jo pitkään, niin puolesta kuin vastaan. Vuonna 1990 Suomen 110 suurimmassa yrityksessä oli 81 naispuolista hallitusjäsenä, kun miespuolisia hallituksen jäseniä oli 1325 (Hajba 1990). Noin kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2001, Helsingin Sanomissa uutisoitiin historiallinen käänne, kun Alkon hallitukseen nimitettiin naisennemistö, mikä oli erittäin poikkeuksellinen tilanne. Samaan aikaan valtion omistamien yhtiöiden hallituksissa naisia oli 62 ja miehiä 162. Suhde ei ollut siis ollenkaan huono, ja myös viimeisen vuosikymmenen aikana juuri valtio-omisteisiin pörssi-yhtiöihin on nimitetty naisia.

Vuonna 2006 Suomen 100 suurimman yrityksen hallituspaikoista 17 % oli naisilla. Vuonna 2008 naisten määrä 128 listatun yhtiön hallituksissa oli 89 ja miesten määrä 674, naisten osuuden ollessa 11,7 % kaikista jäsenistä (Virtanen 2010). Vuonna 2011 listattuja yrityksiä oli 124, ja naisten osuus niiden hallituksissa noin 18 %. Lähes kaikkien isoimpien pörssiyritysten hallituksissa naisia alkaa olla jo useampia. Muun muassa Nokiassa, Koneessa, Finna-irissa, Fortumissa, Kemirassa ja Nordeassa oli 2010 kolme hallitusnaisista (Lassila 2010). Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa naisten osuus 2010 oli 45 %, ja valtioenemmistöisissä pörssi-yhtiöissä 39 % (Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja). Edelleen Suomes- sa on 27 pörssiin listattua yritystä, joissa ei naisia ole ollenkaan. Nämä yritykset ovat pääasiassa pieniä yhtiöitä. Tikkurila Oyj:n hallitus on ainoa naisennemistöinen hallitus: kolme naista ja kaksi miestä.

Euroopan parlamentti kannattaa naiskiintiöitä yritysten hallituksiin. Norjassa ja Ranskassa on jo säädetty tiukat kiintiö-

lait. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sisältää suosituksen, että hallituksissa tulee olla sekä miehiä että naisia. Koska kysymyksessä on suositus, sitä eivät läheskään kaikki yhtiöt noudata. Naiskiintiöt saavatkin kannatusta valtioneuvostossa. Valtiovarainministeri Jutta Urpilainen on puhunut naiskiintiöiden puolesta ja kulttuuri- ja urheiluministeri Paavo Arhinmäki ehdotti pörssi-yhtiöiden hallituspaikkojen sukupuolikiintiöiden säätämistä lailla. Ministeri kehotti myös seuraamaan muiden maiden hyviä käytäntöjä.

Lasikatto on tunnettu käsite myös maailmalla. Maissa, joissa naisten asema politiikassa on vahva, on myös naisten osuus hallituksissa yleensä suurempi. Naisten määrä hallituksissa Kroatiassa on 12 %, Tšekissä 12 % ja Sloveniassa 22 %, kun se Japanissa on vain 0,2 %. Yksityisten osakeyhtiöiden hallituksissa USA:ssa naisten määrä oli 2006 tutkimuksen mukaan 13 %, Kanadassa ja Australiassa 5 % sekä Iso-Britanniassa 5 %. Keskimäärin eurooppalaisten yhtiöiden hallituspaikoista on naisten hallussa 10–30 % (Burke 2006, Vinnicombe ym. 2008). Poikkeus naisten alhaiseen määrään hallituksissa on Norja. Norjassa lainsäädäntö määrää, että molempien sukupuolten edustus listattujen yritysten hallituksissa on oltava 40 %.



Lasikatto on tunnettu käsite myös maailmalla.

Norjassa naisten määrä hallituksissa oli ennen kiintiölakia vain 9 %, kun sen nyt on noin 42 %. Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu naisten määrän lisäämisellä olevan positiivinen vaikutus yrityksen talouteen, Norjassa naisten määrän lisääntyminen vaikutti negatiivisesti yrityksen pörssikursseihin. Lyhyellä aika-

välillä kurssit kääntyivät laskuun. Yritysten pörssi-arvosta katosi kolmessa päivässä 5 %, jos hallituksissa ei ennestään ollut naisia. Jos hallituksessa istui jo vähintään yksi nainen, lasku oli 2,6 %. Yhtiöt, joissa naisten määrä lisääntyi yli kymmenellä prosentilla, menettivät 18 % markkina-arvoaan. Tutkijoiden mukaan menetyksiä selittää sijoittajien pelko siitä, ettei lain sitoma yhtiö voi valita hallitukseen parhaita kykyjä vapaasti. Silloin se ei pysty toimimaan yhtä tehokkaasti kuin kilpailijansa. Kiintiöillä on siis myös huonoja seurauksia. Suomessa Keskuskauppakamari toivoikin, että yritykset palkkaavat jatkossa vapaaehtoisesti lisää naisia, jotta Suomeen ei tarvitsisi ottaa jäykkiä kiintiösäännöksiä (Naiskiintiöt torpedoivat yrityksen arvon 2011, Ahern & Dittmar 2011)

Esteitä naisten etenemiselle hallitukseen on löydetty useita. Tutkimusten mukaan naisen on vaikea yhdistää ura ja perhe, ja uran vuoksi voi jopa joutua luopumaan perheestä. Jo uran alkuvaiheessa joudutaan tekemään valinta perheen ja työn välillä. Jos työ voittaa, lapset jäävät hankkimatta. Uralla eteneminen ja perheen perustaminen edellyttävät naisilta joustavuutta ja muuntumista, ja oma rooli työssä on tavallaan rakennettava aina uudelleen perheen muuttuvien olosuhteiden mukaan. Suomessa naisten osuus työelämässä on jo ylittänyt miesten osuuden, ja naisilla on tasa-arvoinen asema myös poliitikassa.

Vanhempainloma ja perhepäivähoito ovat kaikkien saatavilla ja nämä etuudet olisivat omiaan helpottamaan naisten etenemistä myös hallitukseen. Naisten vähäisen määrän selitykseksi on myös esitetty, että päteviä naisia ei löydy, vaikka Suomessa naisten koulutustaso on korkea. Hallituspaikoille edetään johtotehtävien kautta, ja johtotehtäviin eteneminen saataakin olla ensimmäinen kynnyksiä hallitukseen. Naisten urakehitystä pidetään

kyllä tärkeänä, mutta myönteinen suhtautuminen ei näytä johtavan muuttuviin käytäntöihin, sillä vain 7–8 % yritysten toimitusjohtajista on naisia (Lämsä 2011). Keskuskauppakamarin tekemän selvityksen mukaan naisten lasikatto sijaitseekin pörssi-yhtiöiden johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla (Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja).

## Miksi naisia pitäisi olla hallituksissa?

Naiskiintiöt saattavat aiheuttaa yhtiön pörssikurssin laskua (Naiskiintiöt torpedoivat), mutta naiset myös tuovat hallitukseen tehokkuutta ja uusia toimintakulttuureja. Naisten nimittäminen hallitukseen vaikuttaa positiivisesti hallituksen ja yrityksen toimintaan, nostaa osakkeen kurssia ja yrityksen arvoa sekä lisää moniarvoisuutta (Bilimoria & Wheeler 2000, Erdhardt ym. 2003). Tavallista on myös se, että jos nainen jättää hallituspaikkansa, tilalle nimitetään toinen nainen (Farrell & Hersch 2005). Naisten osallistuminen hallitustyöhön vaikuttaa positiivisesti yrityksen talouteen ja nostaa yhtiön osakkeen arvoa markkinoilla (Campbell & Vera 2010). Naisten hallituspaikkojen määrällä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen (Carter ym. 2003). Lisäksi naiset usein kuuluvat verkostoihin, jotka tuovat hallitukseen kansainvälistä moniarvoisuutta (Singh ym. 2008). Pelkääntään naisten lisääminen hallitukseen ei välttämättä selitä kaikkia positiivisia vaikutuksia. Uskovampi selitys on, että naisia nimitetään innovatiivisiin ja tehokkaisiin yrityksiin.

Hallitustyöskentelylle on ominaista, että jokainen jäsen tuo oman erityislaatuisen osaamisensa hallitustyöhön. Tämä osaaminen muodostuu kokemuksesta, taidoista, koulutuksesta ja suhteista yrityksen ulkopuolella (Hillman ym. 2002, Kesner 1988, Kosnik 1990). Osaamiseen perustuen hallituksessa omaksutaan erilaisia roo-



leja, joiden tehokkuus hallitustyössä vaihtelee. Erityisen positiivinen merkitys on aktiivisilla ja keskustelevilla rooleilla, jotka kyseenalaistavat, hakevat muutosta, rakentavat uutta ja konsultoivat (Lainema 2006, Leblanc & Gillies 2005). Naiset tulevat usein hallituksiin eri reittejä kuin miehet, ja heidän taustansa ei ole perinteisessä bisneksessä. Naisten koulutustaso on usein korkeampi kuin miesten, ja naiset etenevät nopeasti useammille hallituspaikoille. Koska heidän taustansa on erilainen kuin miesten, naiset tuovat hallituksiin uutta näkemystä ja tietoa sekä hyvät suhteet hallituksen ja organisaation välille (Hillman ym. 2000; Hillman ym. 2002).

Norjassa, jossa sukupuolikiintiö on toteutettu lainsäädännöllä, naispuoliset hallitusjäsenet vaikuttavat hallituksen strategiaan ja päätöksentekoon ammatillisen kokemuksensa ja erilaisten arvojen kautta. Todellinen vaikutus perustuu heidän luonteenpiirteilleen mutta myös niille mahdollisuuksille, joita naisille hallituksessa tarjotaan. Hallitusnaiset eroavat Norjassa miehistä taustansa suhteen, ammatillisen kokemuksensa ja erilaisten arvojen suhteen. Naiset myös pitävät arvojaan tärkeinä ja käyttävät puhevaltaansa, jos näitä arvoja ei hallituksessa kunnioiteta. Naiset ovat hallituksissa yhtä tehokkaita kuin miehet, mutta siitä huolimatta miehillä on taipumusta aliarvioida naisten vaikutusta hallituksissa (Nielsen & Huse 2010). Myös Suomessa naiset ovat hallituksissa aktiivisia, tehokkaita ja ottavat kyseenalaistavan ja kyselevän roolin (Virtanen 2010).

Naiset suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksessa kokevat oman roolinsa kaksitahoisena. Pätevyydeltään he kokevat olevansa yhtä hyviä kuin miehet. Naisilla, jotka ovat saavuttaneet hallituspaikan, on hyvä kokemus ja heidän hallitustyötään kuvataan aktiiviseksi ja luotettavaksi. Toinen puoli heidän kokemaansa hallitustyös-

sä liittyy sukupuoleen ja olennaiseen eroon naisten ja miesten välillä. Naiset kokevat liike-elämän miesten pelinä, joka suosii miehiä, ja johon muutosmahdollisuus tulee vain miesten asennemuutoksen kautta. Jotta naisia voitaisiin saada lisää liike-elämän huippupaikoille, miesten tulisi muuttaa asennettaan (Pesonen ym. 2009).

Naisten rooli hallitustyössä on sidottu heidän asemaansa hallituksessa. Naiset eivät ole hallituksissa johtopaikoilla, kuten puheenjohtajana. Ne naiset, jotka ovat hallituksiin edenneet, ovat roolimalleja muille naisille ja he myös tietävät sen. Naiset myös muuttavat käytöstään sen mukaan, mitä heiltä odotetaan. Roolimallit ovat naisille tärkeitä ja he oppivat nopeasti, mitä heidän odotetaan tekevän ja mitä ei (Terjesen ym. 2009, Sealy & Singh 2006). Naisten läsnäolo hallituksessa muuttaa ilmapiiriä ja tekee siitä sensitiivisemmän. Kuitenkin se, miten naiset kaiken kaikkiaan vaikuttavat, on varsin monimutkainen ilmiö. Naiset vaikuttavat varsin monella tapaa, ja naiset keskittyvät enemmän itse asiaan kuin pelaavat joitain miehisiä pelejä (Huse 2008). Vaikutusvaltaiset tittelit eivät ole naisille niin tärkeitä kuin miehille (Zelechowski & Bilimoria 2004, Singh 2008, Terjesen ym. 2009).

Naisten positiivinen vaikutus hallituksen työskentelyyn ja yhtiön menestymiseen näyttää siis ilmeiseltä tutkimuksen valossa. Yritykset, joiden hallituksissa on naisia, menestyvät taloudellisesti. Kysymys on kuitenkin pohjimmiltaan eettinen ja tasa-arvokysymys. Suomessa sukupuolten tasa-arvoa pidetään itsestäänselvyytenä koulutuksessa, työssä, perhe-elämässä, politiikassa ja muilla elämän alueilla. Naisten asema on hyvä, ja naiset ovat osoittaneet kaikilla alueilla olevansa yhtä hyviä kuin miehet. Listayhtiöiden hallituspaikat on perinteisesti jaettu miesten kesken, ja vain harvat vahvat naiset ovat päässeet mukaan hallituksiin. Tilanne on muuttu-

nut ja se muuttuu edelleen. Talouselämä luottaa yhtiöiden omaan tahtoon, kun taas osa ministereistä olisi valmis kiintiöiden määräämiseen.

## Naisten ja miesten määrät hallituksissa

Seuraavat tiedot koskevat vuoden 2008 hallituspaikkoja, jonka jälkeen tilanne on hienokseltaan muuttunut naisten määrän lisääntyessä hallituksissa. Vuonna 2008 yritysten internet-sivuilta kootun aineiston mukaan Suomessa oli 128 listattua yhtiötä. Hallituspaikkoja oli yhteensä 763, joista naisten paikkoja 89 ja miesten 763. Tiedot on koottu taulukkoon 1.

Hallituksen jäsenten määrä vaihteli kolmesta yhteentoista. Taulukossa 2 on esitetty miesten ja naisten määrät erikokoisissa hallituksissa. Vain yhdessä hallituksessa oli 11 jäsentä ja yleisin hallituskoko oli 6 jäsentä. Kun hallituksen koko kasvaa, on myös tavallista, että nainen tai naisia nimitetään hallitukseen. Pienissä kolmen jäsenen hallituksissa naisia ei ollut.

Noin puolet hallituksista oli vuonna 2008 täysin miesten hallussa. Näitä hallituksia oli 63, eli 49,2 %. Yhden naisen hallituksia oli 45. Kolme tai neljä naista istui yhteensä 6 hallituksessa. Näissäkin hallituksissa oli miesten enemmistö. Nämä tiedot on kerätty taulukkoon 3.

Taulukko 1 Miesten ja naisten hallituspaikat suomalaisissa listayhtiöissä 2008

Miehet	Naiset	Yhteensä
674	89	763
88,3 %	11,7 %	100 %

Taulukko 2 Nais- ja miespuoliset jäsenet erikokoisissa hallituksissa 2008

Hallituksen jäseniä	Hallituksia	Miehiä	Naisia	Yhteensä	Naisten osuus %
11	1	8	3	11	27,3
10	4	28	12	40	30,0
9	6	44	10	54	18,5
8	8	57	7	64	10,9
7	23	139	23	161	14,3
6	36	194	22	216	10,1
5	31	149	6	155	10,3
4	11	37	7	44	15,9
3	6	18	0	18	00,0
Tieto puuttuu	2				
	128	674	89	763	

Miesten määrä hallituksissa on esitetty taulukossa 4. Suomessa ei ole yhtään lista-yhtiötä, jossa ei olisi miehiä hallituksessa, ja vuonna 2008 vähintään 5 miestä oli peräti 99 (77,3 %) hallituksessa.

Luvut kertovat, että pörssi-yhtiöiden hallitukset olivat ja edelleen ovat varsin miesvaltaisia. Vuonna 2008 naisten määrä oli noin 17 %, ja vuonna 2010 se oli noussut noin 22 %:iin (Lassila 2010).

## Millaisia ovat hallitusnaiset ja -miehet?

Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen kyselylomake lähetettiin kaikille suomalaisten pörssi-yhtiöiden suomenkielisille naisjäse-

nille, joita oli yhteensä 62. Sama lomake postitettiin satunnaisesti valituille 84 hallitusten miespuoliselle jäsenelle. Lomakkeella kartoitettiin mm. vastaajien taustatietoja kuten ikää, koulutusta, siviilisiäntyytä ja lasten lukumäärää. Lisäksi tutkittiin, millaisena vastaajat näkevät oman roolinsa hallituksessa. Vastauksia saatiin 26 naiselta ja 38 mieheltä (taulukko 5) (Virtanen, 2010).

Tutkimuksen mukaan naiset ja miehet hallituksissa olivat taustekijöiden suhteen varsin samanlaisia. Valtaosa sekä naisista että miehistä oli naimisissa; naisista 21 (80,6 %) ja miehistä 34 (89,5 %). Myöskään lasten määrässä ei ollut eroa nais-

Taulukko 3 Naisten määrä hallituksissa 2008

Ei yhtään naista	Hallituksia	%
0	63	49,2
1	45	35,2
2	12	9,4
3	4	3,1
4	2	1,6
Tieto puuttuu	2	1,6
<b>Yhteensä</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 4 Miesten määrä hallituksissa 2008

Miesten määrä	Hallituksia	%
0 tai 1	0	,0
2	1	,8
3	11	8,6
4	15	11,7
5 tai enemmän	99	77,3
Tieto puuttuu	2	1,6
<b>Yhteensä</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

ten ja miesten välillä; vähintään kaksi lasta oli 16 naisella (61,5 %) ja 31 miehellä (81,6 %). Ikä oli taustatekijöistä ainoa, jonka suhteen naisten ja miesten välillä oli selvä ero; naiset olivat keskimäärin nuorempia kuin miehet ja ero oli myös tilastollisesti merkitsevä. Suurin ikäryhmä ovat 51–60 -vuotiaita, mutta vain kaksi naista oli yli 60-vuotiaita, kun taas yli 60-vuotiaita miehiä oli 11. Nuorimmassa ikäryhmässä, 20–35 -vuotiaat, oli yksi nainen eikä ollenkaan miehiä. Taustatekijöitä koskevat tiedot on esitetty taulukossa 6.

Taulukossa 7 esitetään, millainen koulutus hallituksen jäsenillä on. Nähtävissä on taas vain pieniä eroja naisten ja miesten välillä. Ainoa selvä ero miesten ja naisten välillä on, että seitsemän miestä on valmistunut insinööriksi, kun vain yhdellä naisella oli insinöörin koulutus. Miehet ja naiset ovat siis hyvin samanlaisia myös koulustaustaltaan (Virtanen 2010).

## Ura ja roolit hallituksessa

Tutkimuksella selvitettiin myös, miten vastaajat kokevat uran ja perheen yhteensovittamisen ja millaisena he kokevat roolinsa hallituksessa. Kyselyyn vastanneet miehet ja naiset kokivat olevansa tyytyväisiä sekä työhönsä hallituksessa että myös yksityiselämään ja perhe-elämään. Tässäkin suhteessa löytyi vain hyvin pieniä eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä. Vaikka monet kansainväliset tutkimukset ovat

korostaneet, että naisten on vaikea sovittaa yhteen perheen ja uran vaatimukset, tämän tutkimuksen tulokset eivät tue näitä tuloksia. Selitys saattaa löytyä suomalaisesta yhteiskunnasta, jossa naiset ovat jo pitkään osallistuneet työelämään ja yhteiskunta on turvannut niin päivähoidon kuin koulutuksenkin. Tytöt ovat päässeet kouluun ja äidit työhön (Virtanen 2010).

Tutkimuksessa kysyttiin, miten naiset ja miehet kokevat hallitustyönsä ja millaisia rooleja he ottavat hallituksessa. Tilastollisesti merkitsevä ero miesten ja naisten välillä oli se, että naiset ovat muuntautumiskykyisempiä kuin miehet. Naispuoliset hallitusjäsenet kokivat olevansa joustavampia ja pystyivät sopeutumaan työn ja perheidensä tarpeiden mukaan. Naiset myös tekevät uraa koskevia päätöksiä harkiten ensin, miten ura vaikuttaa perheeseen ja muihin ihmisiin.

Suurin ero naisten ja miesten välillä oli heidän omaksumissaan rooleissa hallituksissa. Vastausten mukaan naiset ovat aktiivisempia, muuntautuvampia ja nauttivat vallastaan ja hallitustyöstään enemmän kuin miehet. Tähän löytyy selitys. Naiset ovat vähemmistössä hallituksissa, joten heillä ei yleensä ole niin paljon valtaa kuin miehillä (Westphal & Milton 2000). Jotta naiset eivät joutuisi syrjään hallitustyössä, heidän täytyy olla erityisen aktiivisia, kuuluvia ja näkyviä hallituksessa. Koska miehiä on määrällisesti enemmän hallituksis-

Taulukko 5 Kyselyyn vastaaminen

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Otos	62	82	144
Vastaukset	26	38	64
%	42,9	46,3	44,4

Taulukko 6 Taustatekijät

Taustatekijät			
<b>A. Siviilisääty</b>	Nainen	Mies	Yhteensä
Naimaton	1	2	3
Naimisissa	21	34	55
Avoliitossa	1	2	3
Eronnut	2	0	2
Tieto puuttuu	1	0	1
Yhteensä	26	38	64
<b>B. Lasten määrä</b>			
Ei lapsia	5	5	10
1	5	2	7
2	10	17	27
3 tai enemmän	6	14	20
Yhteensä	26	38	64
<b>C. Ikä</b>			
20–35	1	0	1
36–50	10	10	20
51–60	13	17	30
61 tai vanhempi	2	11	13
Yhteensä	26	38	64

Taulukko 7 Nais- ja mieshallitusjäsenien koulutus

Koulutus	Naiset	Miehet	Yhteensä
Tohtori tai lisensiaatti	6	7	13
Maisteri	14	16	30
Insinööri tai DI	1	7	8
Ammattikorkeakoulututkinto	2	5	7
Ammattitutkinto	1	2	3
Muu	2	1	3
Yhteensä	26	38	64

sa, heidän ei tarvitse nähdä samaa vaivaa kuin naisten saadaksesen ääntään kuuluviin (Huse ym. 2009, Zona & Zattoni 2007). Tässä suhteessa naisten ja miesten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero. Naispuoliset hallitusten jäsenet ilmoittivat olevansa aktiivisempi ja käyttävänsä puheenpuoron aina kun se tuntui aiheelliselta. He myös nauttivat enemmän vallan käytöstä kuin miehet. Lasikaton läpipääsemiseksi nämä ominaisuudet ovat välttämättömiä. (Virtanen 2010)

## Lopuksi

Hallituksissa olevien naisten ja miesten urakehityksessä, hallituskäyttäytymisessä ja taustoissa on hyvin vähän eroja. Sekä miehet että naiset ovat sitä mieltä, että heidän uransa on ollut kovan työn ja onnen seurausta.

Molemmat sukupuolet olivat tyytyväisiä uriinsa ja perhe-elämäänsä. Ainoa uraa koskeva ero oli, että naiset pitivät itseään muuntautumiskykyisempinä. Muuntautumiskykyisyyttä on myös aiemman tutkimuksen mukaan pidetty tärkeänä luonteenpiirteinä naisille, jotka haluavat edetä urallaan. Miesten ja naisten hallitusroolit olivat myös hyvin samanlaisia. Kuitenkin naiset ovat mielestään aktiivisempia ja nauttivat enemmän vallastaan hallituksessa. Lisäksi selvää eroa oli myös siinä suhteessa, että naiset halusivat enemmän naisia hallituksiin. Miehet eivät pitäneet tätä tarpeellisena.

Huolimatta naisten korkeasta koulutuksesta ja hyvästä asemasta työelämässä, naiset ovat vähemmistössä Suomen yritysten hallituksissa. Yksi mahdollinen syy naisten vähäisyydelle on miesten vastustus. Tutkimuksissa on ilmennyt, että naishallitusjäsenet haluavat lisää naisjäseniä, kun taas miehet eivät pidä sitä tärkeänä (Burke 2006, Virtanen 2010). Hallitukset voidaan käsittää pieninä yhteisöinä, joihin kuuluu sekä naisia että miehiä. Hallitus-

työhön kuuluu tapaamisia, suunnittelua, päätöstentekoa, vallankäyttöä ja muita sosiaalisia käytäntöjä (Marshall 2007, Parker 2007).

Ei ole samantekevää keitä hallitukseen kuuluu ja mitä rooleja he omaksuvat. Tällä hetkellä naiset kokevat, että hallituksissa on selkeästi maskuliininen ilmapiiri ja naisten odotetaan mukautuvan siihen (Pesonen ym. 2009). Kuitenkin hallituksissa työskentelevät naiset ovat aktiivisia ja nauttivat työstään. He ottavat hallituksissa aktiivisia rooleja, kyseenalaistavat ja käyttävät valtaansa. Näillä menestyneillä naisilla on kaikki se, mikä miehillä on: ura, perhe ja valtaa. He ovat muuntautumiskykyisiä ja kunnianhimoisia ja pystyvät mukautumaan hallitusten miesvaltaiseen ympäristöön. Naiset eivät todellakaan ole mikään uhka miehille tai hallitustyölle. Sen vuoksi on merkillistä, ettei hallituksissa ole enempää naisia.

## Lähteet

- Ahernhern, K. R. & Dittmar, A. K. (2011) *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, Social Science Research Network. Workin paper series.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. (2000) *Women Corporate Directors*. Teoksessa R. Burke & M. Mattis (toim.), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, 25–40.
- Burke, R. J. (2006) *Women's career development: recent international research*. Equal Opportunities International, 25 (4), 213–235.
- Campbell, K. & Vera, A. M. (2010) *Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects*. Journal of Management and Governance, 14 (1), 37–59.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003) *Corporate governance,*

- board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38 (1), 33–53.
- Erdhardt, N. L., Werbel, J. D. & Sharder, C. B. (2003) Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An international review*, 11 (2), 102–111.
- Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005) Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11 (1–2), 85–106.
- Hajba, S. (1990) Naiset suuryritysten hallintoelimissä. Turku: Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:1990.
- Helsingin Sanomat (2001) Few women on boards of state-owned companies, <http://www2.hs.fi/english/archive/news.asp?id=20010319IE3> 19.3.2001
- Hillman A., Cannella Jr. A. & Harris I. (2002) Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28 (6), 747–763.
- Hillman, A., Cannella, A. & Paetzold, R. (2000) The resource-dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management*, 22 (3), 409–438.
- Huse, M. (2008) Women directors and the “Black Box” of board behavior. Teoksessa Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D. & Huse, M. (2008) Women on corporate boards of directors: international research and practice. Great Britain: Edward Elgar.
- Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, M. I. (2009) Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89 (4), 581–597.
- Kesner, I. (1988) Directors’ characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure and gender. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 66–84
- Kosnik, R. (1990) The effects of board demography and directors’ incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 129–150.
- Lainema, M. (2006) Strateginen hallitus. Jyväskylä: Boardman.
- Lassila, A. (2010) Naisten osuus kasvussa pörssiyritysten hallituksissa. *Helsingin Sanomat* 16.2.2010.
- Leblanc, R., Gillies, J. (2005) Inside the Boardroom, How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance. John Wiley & Sons Canada, Ontario.
- Lämsä, A.-M., 2011 Mikä edistää naisten johtamisuria. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä A.-M. & Vanhala S. (2011) Women, management and leadership - Naiset ja johtajuus. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskola, Hanken School of Economics, Research Reports, 72, 47–59.
- Marshall, J. (2007) The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 165–181.
- Miehet johtavat pörssiyrityöiden liiketoimintoja - naiset päätyvät tukitoimintoihin. *Keskuskauppakamarin selvitys* 30.9.2011.
- Naiskiintiöt torpedoivat yrityksen arvon. *Talouselämä* 27.7.2011.
- Nielsen, S. & Huse M. (2010) Women directors’ contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European management Review*, 7 (1), 16–29.
- Parker, L. D. (2007) Financial and external reporting research: The broadening corporate governance challenge. *Accounting and Business Research*, 37 (1), 39–54.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S.

- (2009) The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (5), 327–345.
- Sealy, R. & Singh, V. (2006) Role models, work identity, and senior women's career progression- Why are role models important? Best papers Proceedings of Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, GA.
- Singh, V. (2008) Transforming Boardroom Cultures, Report for UK Resource Centre for Women in Science. Bradford: Engineering and Technology.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008) Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26 (1), 48–58.
- Terjesen, S., Sealy, R. & Singh V. (2009) Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 320–337.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D. & Huse, M. (2008) Women on corporate boards of directors: international research and practice. Great Britain: Edward Elgar.
- Virtanen, A. (2010) Women on the boards of Finnish listed companies, *Journal of Management and Governance*, Online first, 17.10.2010
- Westphal, J. D. & Milton, L. P. (2000) How Do Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 366–398.
- Zelechowski, D. D. & Bilimoria, D. (2004) Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. *Corporate Governance*, 12 (3), 337–342.
- Zona & Zattoni (2007) Beyond the Black Box of Demography: Board Processes and Task Effectiveness Within Italian Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 852–862.

• Aila Virtanen on professori Jyväskylän yliopiston kauppariikakoulussa. Sähköposti: aila.k.virtanen@juu.fi

• Katriina Virtanen on politiikan ja viestinnän ylioppilas University of Stirlingissa Skotlannissa. Sähköposti: kav00002@stir.ac.uk





## ■ Artikkelit

# Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuraportointiin



HANNELE MÄKELÄ

---

## ■ Tiivistelmä

Artikkeli käsittelee yritysten yhteiskuntavastuuraportointia, erityisesti laskentatoimen näkökulmasta. Kirjoituksessa luodaan katsaus yhteiskuntavastuuraportoinnin historiaan viimeisten 40 vuoden ajalta, tarkastellaan raportoinnin nykytilannetta sekä pohditaan raportoinnin mahdollisia kehityspaineita ja -suuntia. Aihepiiriä lähestytään sekä tutkimuksen että käytännön kautta, ja artikkeli pyrkii käymään ja herättelemään keskustelua näiden yhtymäkohdista. Tänä päivänä lähes kaikki suuryritykset maailmanlaajuisesti tuottavat yhteiskuntavastuuraportteja. Vaikka raportit ovat monilta osin laajoja ja informatiivisia, on niiden kuitenkin sekä sidosryhmien näkökulmasta että tutkimuksen valossa todettu sisältävän puutteita muun muassa raportoinnin kattavuuteen ja jatkuvuuteen liittyen. Tästä lähtökohdasta artikkelissa pyritään nostamaan esiin tuoreita näkökulmia yhteiskuntavastuun raportoinnin kehittämiseen.

**Avainsanat:** Yritysraportointi, yritysten yhteiskuntavastuu, laskentatoimi, sidosryhmät

## Johdanto

**T**he past two years have witnessed an almost geometric increase in the number of discussions on the need for an extended accounting system that would enable the business corporation to be more responsive to the rapidly changing demands in its sociopolitical environment. (Dierkes and Bauer, 1973: xi)

Nämä alkusanat lähes 40 vuotta sitten julkaistusta kirjasta voisivat yhtä hyvin olla kirjoitettu tänään. Muun muassa ilmastonmuutos ja edelleen kasvanut ympäristötietoisuus, maailmanlaajuinen köyhyys, huoli eriarvoisuuden kasvusta sekä kiivastahainen ja epävarma työelämä, mutta ennen kaikkea tiedon nopea leviäminen yhteiskunnassa ovat aiheuttaneet sen, että yritysten on lähes välttämätöntä kiinnittää huomiota vastuullisuuteen ja siihen, miten viestiä sidosryhmille toimintansa moninaisista vaikutuksista. Syitä yritysten yhteiskuntavastuutoimille voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuuden tehostaminen, maineseikat ja ”puhtaasti” eettiset syyt. Paitsi varsinaisilla vastuuteoilla, esimerkiksi työoloja tai ympäristöjärjestelmiä parantamalla yritykset voivat panostaa vastuulliseen liiketoimintaan myös kehittämällä raportointiaan, eli raportoimalla toimintansa vaikutuksista sidosryhmilleen myös laajemmasta yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

Tässä artikkelissa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuraportointia ja pyritään sen kehityksen ja nykykäytäntöjen analyysin kautta herättämään keskustelua vastuuraportoinnin haasteista ja tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista. Yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan nykyään melko vakiintunutta kolmijakoja taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Myös kulttuurinen vastuu esiintyy toisinaan yhteiskuntavastuun määritelmässä. Kuitenkin tässä artikkelissa yritys-

ten yhteiskuntavastuu ymmärretään ennen kaikkea kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka ottaa huomioon yritystoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset mahdollisimman laaja-alaisesti. Oma näkökulmani on liiketaloustieteilijän, erityisesti laskenta-toimen tutkijan näkökulma, mutta korostettakoon, ettei talous ole ensisijainen eikä missään nimessä ainoa lähestymistapa yritysten yhteiskuntavastuuseen. Yritysvastuuta voidaan, ja tulisi, tutkia ja analysoida monista eri näkökulmista, esimerkiksi johtamisen, viestinnän tai poliittisen päätöksenteon näkökulmasta.

Yhteiskuntavastuuraportointi puolestaan tarkoittaa kaikkea sitä kommunikaatiota, jolla yritys viestii vastuuteoistaan ja toimintansa vaikutuksista sidosryhmilleen, eli niille tahoille, joihin yrityksen toiminta välittömästi tai välillisesti vaikuttaa. Tässä artikkelissa yhteiskuntavastuuraportoinnilla viitataan siis paitsi yritysten säännöllisesti ja erillisesti julkaisemiin vastuuraportteihin, myös muuhun teemaan liittyvään sidosryhmäviestintään, esimerkiksi yritysten Internet-sivuihin. Raportointi eri foorumeilla onkin yleistynyt, yhtenä syynä tähän tarve tavoittaa eri sidosryhmiä mahdollisimman tehokkaasti.

## Yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys

Yritysten yhteiskuntavastuukeskustelu on käynyt erityisen kuumana viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana, mutta kuten alun lainauksesta huomaa, teema on tuttu jo useamman vuosikymmenen, ellei jopa vuosisadan takaa. Kuten aina, tutkijat kiistelevät siitä, kuka osaa jäljittää käsitteen historian pisimmälle, mutta konsensus vallitsee ainakin siitä, että jo teollistumisen alkuvaiheilla 1800-luvun loppupuolella oli tehtaanomistajien otettava huomioon vastuukysymyksiä työvoimaa palkatessaan. Tämä johtui siitä, ettei nykyisen kaltaista hyvinvointivaltiota julkisine sai-

raanhoito- ja koulutusjärjestelmineen ollut olemassa, jolloin tehtaanomistajan oli työvoiman saatavuus taatakseen huolehdittava joistain työntekijöiden perustarpeista, esimerkiksi asumuksista, sairaanhoidosta ja lasten koulutuksesta. Hyvinvointivaltion kehittyessä suurin osa näistä palveluista siirtyi valtion alaisuuteen.



## Raporttien ulkoasu ja rakenne vaihtelevat paljon eri yritysten välillä.

Yhteiskuntavastuun ja sen raportoinnin kehittyminen on kulkenut käsi kädessä ainakin siinä mielessä, että 60- ja 70-luvulla yleisen yhteiskunnallisen tietoisuuden kasvaessa myös paine yrityksiä kohtaan kasvoi. Ympäristöongelmien konkretisointuminen ja kulttuurinen ja poliittinen liikehdintä olivat osasyinä siihen, että yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista alettiin vaatia tietoa. 1970-luvun yhteiskunnallisen tietoisuuden kasvu ja sen mukanaan tuomat paineet yritysten yhteiskunnallisen vastuun raportoinnille eivät kuitenkaan aikaansaaneet pysyviä muutoksia yhteiskuntavastuuraportointiin. 2000-luvun alusta lähtien onkin puhuttu yhteiskuntavastuujattelun uudesta noususta ja yhteiskuntavastuusta ja -raportoinnista jopa täysin uutena asiana.

Ensimmäiset yhteiskuntavastuuraportit liitetään myös 1970-luvun alkuun viitaten lähinnä social audit -raportteihin. Nämä, yleensä ulkopuolisen tahon teettämät raportit kertoivat yritystoiminnan yhteiskunnallisista eli sosiaalisista taloudellisista ja ympäristövaikutuksista. Social audit -raporttien tarkoituksena oli siis nimenomaan tarjota kattava, kokonaisvaltainen kuva yritystoiminnan vaikutuksista. Monet amerikkalaiset ja eurooppalai-

set yritykset kuitenkin jo itse raportoivat tuohon aikaan monista yhteiskuntavastuun piiriin luettavista asioista (Bowman 1973). Eräs parhaiten tunnetuista yhteiskuntavastuuraportoinnin varhaisista aloitteista on Iso-Britanniassa julkaistu keskustelupaperi The Corporate Report (1975), jossa esitettiin teoreettinen malli yritysten yhteiskunnalliseen raportointiin. Aloitteen vaikutukset käytäntöön jäivät kuitenkin varsin pieniksi, vaikka sen teoreettista kontribuutiota onkin kiiteltu. The Corporate Reportin on sanottu muun muassa vaikuttaneen kansainvälisten tilinpäätösstandardien määritelmiin tilinpäätösraportoinnin luotettavuudesta ja kattavuudesta (Jones 1995).

Todellisuudessa yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin laajuus ja sisältö ovat vaihdelleet eri aikoina muun muassa yritysten taloudellisesta tilanteesta riippuen (Bowman ja Haire 1976; Gray ym. 1995). Omana erillisenä käsitteenään yhteiskuntavastuuraportoinnista on alettu puhua taas 2000-luvun alusta lähtien, jolloin monet suuryritykset alkoivat julkaista yritysvastuuraportteja. Monet näistä kokonaisvaltaisista yhteiskuntavastuuraporteista kehittyivät 90-luvun lopussa yleistyneistä yritysten ympäristöraporteista, ja tästä näkökulmasta onkin ymmärrettävää, että raportoinnin edelläkävijöitä olivat monet energiaintensiivisten toimialojen yritykset. Viime vuosina yhteiskuntavastuuraportointi on lisääntynyt huomasti; viimeisimpien selvitysten mukaan jopa 95 % maailman 250 suurimmasta yrityksestä raportoi yhteiskuntavastuutoimistaan, vastaava luku vuodelta 2008 oli 84 %. Suhteellisesti suurin kasvu raportoinnissa on ollut Pohjoismaissa, esimerkiksi Suomessa raportoitujen suuryritysten määrä on kasvanut 41 % vuodesta 2008. Myös pieniä ja keskikokoisia yrityksiä kannustetaan yhteiskuntavastuuraportointiin (KPMG 2011; Global Reporting 2011).

Viimeaikaisia yhteiskuntavastuuraportteja tarkastellessa huomaa, että raporttien ulkoasu ja rakenne vaihtelevat paljon eri yritysten välillä. Yhteiskuntavastuuraportit sisältävät tyypillisesti melko laajan ympäristöosion, joka kertoo ympäristövastuun toteutumisesta kyseisessä yrityksessä. Luonnollisesti etenkin ympäristövastuun laajuus ja sisältö vaihtelee toimialan mukaan. Sosiaalisen vastuun piirissä raportoidaan tavanomaisesti henkilöstöstä (mm. henkilöstön kehitys- ja koulutusmahdollisuuksista, turvallisuus-, tasa-arvo- ja työtyytyväisyyskysymyksistä), vaikutuksista paikallisyhteisöihin, tuoteturvallisuudesta ja toimitusketjujen hyvistä käytännöistä.

Myös melko laaja corporate governance –osio löytyy ohjeistuksen mukaan suur yritysten raporteista. Viimeisin kehitys on viemässä kohti yhdistettyä raporttia, jonka tarkoituksena on yhdistää tai integroida ennen erillisenä julkaistu yhteiskuntavastuuraportti vuosikertomukseen. Myös Internet-raportointi on vallannut paljon jalansijaa, sen etuna onkin helppo saataavuus ja mahdollisuus ajantasaiseen raportointiin.

## Raportoinnin syitä ja seurauksia

Kun yrityksiltä itseltään kysytään yhteiskuntavastuuraportoinnin motiiveja, nousevat mainesyyt yleisimmäksi syyksi julkaista raportteja: lähes 70 % suuryrityksistä nostaa sen tärkeimmäksi (KPMG 2011). Tämä kuvastaakin hyvin niitä paineita, joita suuryritykset yhteiskunnan taholta kohtaavat. Toiseksi raportoinnin motiiviksi nousevat moraaliset syyt. Kuitenkin yli puolet yrityksistä katsoo, että yhteiskuntavastuuraportointi on taloudellisesti kannattavaa. Tyypillistä edelleen on, että suuri määrä raportoivista suuryrityksistä toimii aloilla, joissa toiminnalla on suuret ympäristövaikutukset; esimerkkinä energia- ja kaivosyhtiöt sekä paperiteollisuus-

den toimijat.

Taloustieteen tutkijat ovat pitkään olleet kiinnostuneita yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnista ja sen motiiveista (ks. esim. Bowman and Haire 1976; Preston; 1981; Puxty, 1986; Parker, 1986). Laskentatoimen tutkimuksessa on esitetty analysoijien yhteiskuntavastuuraportointiin vaikuttavista tekijöistä. Raportoinnin ja sen laajuuden on todettu riippuvan monesta eri tekijästä, kuten yrityksen koosta, toimialasta, taloudellisesta menestyksestä ja sisäisistä tekijöistä; esimerkiksi siitä, miten yrityksen johto suhtautuu raportointiin ja sen vaikutuksiin. Myös yrityksen toimintaympäristöllä eli esimerkiksi kyseisen alueen poliittisella ja sosioekonomisella tilanteella on vaikutusta siihen, miten yritys raportoi yhteiskuntavastuustaan. (Adams 2002). Myös raportoinnin motiiveille on esitetty erilaisia selityksiä. Muun muassa institutionaaliset paineet (Larrinaga 2007; Laine 2009), mainesikat (Bebbington ym. 2008) sekä legitimaatiovaje eli se, ettei yrityksen toiminta vastaa sidosryhmien odotuksia (Deegan 2002) vaikuttavat yritysten raportointiin.

Raportointia on tutkittu myös laajemmasta näkökulmasta analysoiden yritysten vastuuraportoinnin yhteiskunnallisia merkityksiä. Tutkimukset osoittavat, että huolimatta usein lausutusta tavoitteesta ”tasapainottaa” yhteiskuntavastuun eri osa-alueita, yritysten motiiveista taloudellinen vastuu, käytännössä kannattava liiketoiminta ja osakkeenomistajien tuottovaatimukset, silti painavat eniten (Larrinaga ja Bebbington, 2001; O’Dwyer 2002, 2003; Boyce 2008; Mäkelä ja Näsi 2010). Tutkijat käyvät myös keskustelua siitä, minkälaisia mielikuvia yritysten yhteiskuntavastuuraportointi luo yritystoiminnan roolista yhteiskunnassa; yritysten vastuupuheiden katsotaan vahvistavan sitä, että itseisarvoltaan tärkeät sosiaaliset ja ympäristöarvot sekä luonto ja ihmiset ”resursseina” väli-

neellistetään osaksi talouskasvun tavoittelua (Banerjee 2008; Spence 2009; Milne ym. 2009; Laine 2005; Mäkelä 2009b; Mäkelä ja Laine 2011).

## Yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin ohjeistukset

Yritysten taloudellista tilinpäätösraportointia säätelevät Suomessa monet yksityiskohtaiset lait ja ohjeistukset, tärkeimpänä Kirjanpitolaki (1997/1336) ja asetus (1997/1339) sekä kansainväliset tilinpäätösstandardit (IFRS). Tämän lisäksi muun muassa Kirjanpitolautakunta (KILA) ohjeistaa yrityksiä tilinpäätösraportoinnissa. Sen sijaan yhteiskuntavastuuraportointi on tähän asti ollut lailla säätelemätöntä. Joitain yhteiskuntavastuun osa-alueita raportoidaan Kirjanpitolain vaatimusten mukaan, esimerkiksi henkilöstön määrää ja palkkakustannuksia, ja lain mukaan tilinpäätöksen liitetietojen ja toimintakertomuksen tulee tarjota riittävät tiedot yrityksen tulevaisuudennäkymistä ja mahdollisista riskitekijöistä.

Nämä minimivaatimukset eivät kuitenkaan riitä tarjoamaan kattavaa kokonaiskuvaa yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. KILA on laatinut varsin laajan yleisohjeen toimintakertomuksen laatimisesta, missä otetaan kantaa myös moniin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin. Kuitenkin sekä kansainvälisesti että meillä Suomessa yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin on todettu olevan monilta osin riittämätöntä (Adams 2004; Mäkelä 2009a; Vuontisjärvi 2006).

Mitä yhteiskuntavastuuraportoinnilta sitten olisi kohtuullista odottaa? Kirjanpitolaki (3:2§) määrää, että tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitolovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Yritystoiminnan läpinäkyvyyden vaateen vuoksi voidaan tehdä oletus, että oikean ja riittävän tiedon vaatimus kos-

kee yritystoiminnan vaikutuksia myös laajemmin; sidosryhmien tulisi saada oikea ja riittävä kuva yrityksen toiminnasta ja sen vaikutuksista.

Kansainväliset IFRS-tilinpäätösstandardit puolestaan ohjeistavat tiedon laadullisia ominaisuuksia; raportoitavan informaation on oltava olennaista ja luotettavaa. Lisäksi informaation on mahdollistettava vertailu sekä yrityksen itsensä ajalliseen kehitykseen nähden että eri yritysten välillä; oltava ajankohtaista sekä ymmärrettävää ja tarjottava kattava kokonaiskuva yrityksen [taloudellisesta] toiminnasta niin, että kaikki olennainen informaatio välittyy. Nämä laadulliset periaatteet tilinpäätösinformaatiosta heijastelevat suoraan 70-luvun puolivälin The Corporate Report -aloitteen periaatteita. Näiden lisäksi Kirjanpitolaki korostaa johdonmukaisuutta laatimisperiaatteiden ja -menetelmien soveltamisessa tilikaudesta toiseen sekä varovaisuuden periaatetta, jonka mukaan tilikauden tulosta ei saa esittää liian suurena.

Kaikilla edellä mainituilla tilinpäätösperiaatteilla voidaan katsoa olevan merkitystä myös yhteiskuntavastuuraportoinnin kannalta. Kuitenkin yhteiskuntavastuuraportoinnilla oletetaan yleisesti olevan ominaisuuksia, jotka menevät yli tavanomaisen taloudellisen raportoinnin. Koska yhteiskuntavastuun yhtenä ominaisuutena on osallistaa sidosryhmiä ja mahdollistaa demokraattista päätöksentekoa niin, että eri sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja saada äänensä kuuluviin, tulisi tämän heijastua myös yhteiskuntavastuuraportointiin. Yleisesti katsotaankin, että hyvän yhteiskuntavastuuraportoinnin tulisi olla ”moniaänistä” eli heijastaa myös eri sidosryhmien näkemyksiä yrityksen toiminnasta sekä kannustaa vuorovaikutukseen, toisin sanoen mahdollistaa sidosryhmien osallistuminen raportointiprosessiin kokonaisuudessaan.

On selvää, ettei tällainen yhteiskuntavastuuraportointi ole yksiselitteistä eikä vaivatonta, päinvastoin. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa, jossa yritykset joutuvat tekemään valintoja niukkojen resurssien käytöstä on tällaisten vaatimusten mukaista kattavaa yhteiskuntavastuuraportointia haastava toteuttaa. Ilahduttavaa kuitenkin on, että monilla yrityksillä on meneillään projekteja vastuuraportoinnin kehittämiseksi. Nykyisellään yritysten yhteiskuntavastuuraportointi on silti katsottu puutteelliseksi, ja sidosryhmi- en kritiikki vapaaehtoisuuteen perustuvaa vastuuraportointia kohtaan kasvaa. Monet kansalaisjärjestöt ovat antaneet kannanottoja yhteiskuntavastuuraportoinnin lainsäädännön kehittämiseksi, ja useissa Euroopan maissa (mm. Tanska) onkin vaatimus yhteiskuntavastuuraportointi nykyään lakiin kirjattu. Huolimatta näiden lakien ”ympäripyöreystä” voidaan ne silti nähdä kannanottona pakollisen raportoinnin puolesta.

Suomessa Valtioneuvosto (2011) on myös ottanut kantaa yritysten yhteiskuntavastuuseen. Valtioneuvoston selkeä linjaus kuitenkin on, että yhteiskuntavastuu on vapaaehtoista toimintaa ja että nykyinen raportointia koskeva lainsäädäntö on riittävä, sillä pakollisen yhteiskuntavastuuraportoinnin vaatiminen kasvattaisi liikaa yritysten hallinnollisia kustannuksia ja niiden hallinnollista taakkaa. Linjauksessa kuitenkin sanotaan, että raportoinnin lainsäädännöllisen säätelyn tarvetta on jatkossa syytä arvioida säännöllisesti kansainvälistä lainsäädäntöä silmälläpitäen.

Yksittäisten maiden lisäksi myös monet tärkeät kansainväliset instituutiot ovat ottaneet kantaa yritysten yhteiskuntavastuuseen. Muun muassa YK (2011), OECD (2011) sekä Euroopan Unioni ovat antaneet lausunnon linjauksestaan. Kaikkien näiden tahojen kannanotot ovat samankaltaisia; yritysten yhteiskuntavastuu katso-

taan tärkeäksi, mutta sen edistäminen jätetään yritysten vapaaehtoisten toimien varaan. Poikkeuksena Euroopan Unioni on kuitenkin hiljattain poistanut maininnan vapaaehtoisuudesta yhteiskuntavastuun määritelmästä (European Commission 2011). Samassa linjauksessa kannustetaan sekä yrityksiä että muita, muun muassa julkisen sektorin organisaatioita yhteiskuntavastuuraportointiin ja määritellään, että raportoitavan informaation tulisi olla olennaista ja sen keräämisen kustannustehokasta.

Raportoinnin pakollisuudesta voi tietenkin olla montaa mieltä. Nykyinen vapaaehtoisuuteen perustuva raportointi on saanut osakseen kritiikkiä sen riittämättömyydestä ja negatiivisten asioiden vaimentamisesta. Kuitenkin vapaaehtoisen raportoinnin etuina on muun muassa sen joustavuus; yritykset voivat nopeasti reagoida muutoksiin ja vahvoina yhteiskunnallisina toimijoina voivat edelläkävijöinä osallistua raportoinnin kehittämiseen. Yhteiskuntavastuuraportoinnin säätäminen pakolliseksi saattaisi puolestaan rajoittaa yritysten intoa tähän ”edelläkävijyyteen” ja lisäisi yritysten raportointikustannuksia. Pakollista, yhtenäistä raportointia on myös kritisoitu siitä, etteivät samanlaiset standardit välttämättä sovi kaikille yrityksille. Samaan muottiin pakottavat standardit eivät välttämättä myöskään pysty tarjoamaan riittävän tarkkaa kuvaa yritysten yhteiskuntavastuun kentästä, joka määrittyy olennaisesti kunkin yrityksen toiminnan luonteen ja liiketoimintaympäristön mukaan. (KPMG 2010)

Yhtenä suurimpana haasteena on lisäksi yhteiskuntavastuun mittaaminen; perinteinen tilinpäätösraportointi perustuu numeeriseen, rahamääräiseen aineistoon, kun taas yritysten sosiaalisten ja ympäristövaikutusten rahamääräistäminen on vaikeaa ja paikoin jopa eettisesti kyseenalaista. Sopivien ja luotettavien mittareiden

valitseminen kuvastamaan yritystoiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia on erittäin haastavaa –huolimatta vuosikymmenen ajan jatkuneesta tutkimuksesta ja erilaisista kokeiluista usean ei vakiintuneita, toimivaksi havaittuja käytäntöjä vastuun ja vaikutusten mittaamiseen edelleenkin juuri ole.

Edellä mainituista seikoista huolimatta yhteiskuntavastuuraportoinnin lainsäädännön kehittämisedellä on useita positiivisia puolia. Yrityksen näkökulmasta systemaattisen yhteiskuntavastuun kartoituksen ja siitä raportoinnin toivotaan parantavan kustannustehokkuutta, kun usein yritystoiminnan riskeinä nähdyt vastuukäsitteet ovat paremmin hallinnassa. Lisäksi pakollisen raportoinnin toivotaan vastaavan paremmin vapaaehtoisen raportoinnin ongelmiin. Yhteiskuntavastuuraportointi ei ole toistaiseksi pystynyt vastaamaan yritysten toiminnan läpinäkyvyyden vaatimuksiin. Vertailukelpoisuuden periaate ei myöskään ole toteutunut toivotunlaisesti yritysten välisessä vertailussa eikä yhden yrityksen pitkittäistarkastelussa, sillä raportoinnissa käytettävät mittarit ja niiden laskelmat eivät aina pysy samana edes yhden yrityksen sisällä (Mäkelä 2009a). Raportoinnin säätäminen lailla pakolliseksi toivotaan tuovan ratkaisun näihin haasteisiin. Lopulta pakollisen raportoinnin tavoitteena tietysti on parantaa yritysten yhteiskuntavastuun toteutumista ja yhteiskunnan hyvinvointia.

Huolimatta varsinaisen lainsäädännön puuttumisesta on yrityksille tarjolla monia erilaisia standardeja ja ohjeistuksia yhteiskuntavastuuraportointiin. Yleisiä vastuullisuuden periaatteita ovat esimerkiksi YK:n Global Compact, joka tarjoaa kymmenen vastuullisuusperiaatetta yrityksille allekirjoitettavaksi, ILO:n ihmisoikeuslausunnot sekä tuoreimpana ISO 26000 yhteiskuntavastuustandardi. Nämä eivät suoranaisesti ohjeista vastuullisuuden ra-

portointiin, mutta tarjoavat mallin vastuutoimille ja sille, mitä raporteissa tulisi käsitellä. Yksityiskohtaisempia raportointistandardeja tarjoavat muun muassa Global Reporting Initiative (GRI) sekä AccountAbility -standardit. Näistä tiedon vertailtavuutta korostava ja useita indikaattoreita tarjoava GRI on vakiintunut suuryritysten keskuudessa yleisimmin käytetyksi raportointistandardiksi: jopa 80 % suurimmasta 250 yrityksestä raportoivat GRI:n ohjeita jollain tasolla noudattaen.

## Yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin tulevaisuus

Palaten artikkelin ensimmäisen lauseeseen, yritysten yhteiskuntavastuusta, sen raportoinnista ja näiden toteutuksesta käydään edelleen kiivasta keskustelua. Vaikka raportointia samoin kuin tutkimusta aihepiiristä on tehty vuosikymmeniä, ei yritystoiminnan vaikutusten raportointi laajemmasta näkökulmasta ole edelleenkin yleistynyt, tai ainakaan vakiintunut, monien sidosryhmien toivomalla tavalla. Syitä tähän voi tietysti olla monia, mutta yksinkertaisesti esitetään niukat resurssit ja toimintojen tehostaminen, alhainen kustannustehokkuus ja vastuuraportoinnin haastavuus. Kuten sanottua, monissa yrityksissä on kuitenkin käynnissä projekteja vastuullisuuden mittaamiseen, sopivien indikaattorien löytämiseen ja erityisesti ympäristövastuuseen liittyen, ja esimerkiksi CO<sub>2</sub>-päästöjen mittaaminen ja raportointi onkin kehittynyt paljon.

Merkittävien kansainvälisten instituutioiden kannanotot yritysten yhteiskuntavastuusta voidaan tulkita signaaliksi siitä, että aihepiiri nähdään tärkeäksi ja pysyy agendalla jatkossakin. Toisaalta, vastuu ja valta kulkevat aina käsi kädessä, joten on huomioitava, että samalla kannanotot lienevät merkki siitä, ettei yritysten rooli yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamisessa tule ainakaan pienenemään. Kuitenkin



myös monet julkisen sektorin organisaatiot sekä kansalaisjärjestöt ovat sitoutuneet yhteiskuntavastuun mittaamisen ja raportoinnin kehittämiseen yhdessä yritysten ja myös tutkijoiden kanssa. Tällaiset monia eri tahoja ja näkökulmia yhdistävät projektit ovatkin ensisijaisen tärkeitä vastuuraportoinnin kehittämiseksi.

Vastuuraportoinnin kehittämisessä tulisikin edelleen jatkaa avointa keskustelua siitä, mitä raportoinnilta halutaan, ja mitä eri tapoja taata riittävää informaatiota sidosryhmille voisi olla. Tulisi myös pohdita sitä, onko perinteiseen taloudelliseen raportointiin kehitetty ja perustuva raportointimalli ainoa tai paras mahdollinen pohja kehittää yhteiskuntavastuuraportointia, vai tulisiko sen kenties perustua täysin erilaiseen arvo- ja käsitteeseen. Mikä on sidosryhmien, esimerkiksi kuluttajan itsensä rooli informaation keräämisessä ja tulkitsemisessä? Miten vastuu jakautuu yhteiskunnan eri toimijoiden välillä? Entä onko ylipäänsä tarpeen ylläpitää mielikuvaa siitä, että yritystoiminnan vaikutuksista on mahdollista tarjota objektivistista ja täydellistä tietoa?

Tällaisten avarakatseisten keskustelun-avausten jatkaminen olisi hedelmällistä yhteiskuntavastuuraportoinnin kehittämiseksi. Ennen kaikkea tarvitsemme monitahoista ja monitieteistä ajattelua, yhteistyötä ja keskustelua eri toimijoiden välillä sekä avointa ja luovaa suhtautumista uusiin raportointimenetelmiin. Kuitenkaan pelkkä keskustelu ei vie meitä kovin pitkälle, vaan tarvitaan rohkeita esityksiä ja kokeiluja erilaisista raportointimalleista.

Tällaisia aloitteita toki on tehty. Yksi mielenkiintoinen ja tuore haara (ks. esim. Roslender ja Stevenson 2009) yhteiskuntavastuuraportoinnin saralla käy keskustelua siitä, kenen ääni raportoinnissa itse asiassa kuuluu, tai paremminkin, tulisi kuulua? Onko ”oikein”, että ainoastaan yritys itse saa viime kädessä vastata siitä, mitä nä-

kemyksiä sen toiminnasta esitetään, vai tulisiko esim. työntekijöille antaa raportoinnissa enemmän tilaa omasta tilanteestaan ja hyvinvoinnistaan kertomiseen. Entä miten muita sidosryhmiä, esimerkiksi paikallisyhteisöä voisi osallistaa raportointiprosessissa?

Edelleen käydään keskustelua siitä, onko raportoinnin kohde itse oikea taho vastamaan siitä, minkälainen kuva sidosryhmille syntyy, vai tulisiko raportointi suorittaa ulkopuolisen, sitoutumattoman tahon toimesta? (Cooper ja Owen 2007) Kysymys ei ole kovin yksinkertainen, sillä loppujen lopuksi raportoiva yksikkö on aina se, joka päättää, mitä tämän nimissä on lupa julkaista, tai minkälaista informaatiota yrityksestä ylipäänsä julkisuuteen kerrotaan. Yritysten yhteiskuntavastuuraporttien ulkopuolinen varmennus tilintarkastuksen tapaan on myös vakiintumassa yleiseksi käytännöksi myös Suomessa.

Lopuksi voidaan yhteenvedona todeta, että yritysten yhteiskuntavastuu ja sen raportointi on monien eri näkökulmien kamppailukenttä, jonka historia ulottuu pitkälle vuosikymmenien ellei jopa -satojen päähän. Vaikka yhteiskuntavastuuraportointi laajamittaisena ilmiönä elää ehkä tähänastisen historiansa huippua, ei minkäänlaisesta muoti-ilmiöstä kuitenkaan voida puhua, kuten tässä artikkelisakin on pyritty tuomaan ilmi. Olennaista on, että keskustelussa yritysten yhteiskuntavastuusta käydään aina samalla laajempaa arvokeskustelua siitä, mikä on yritysten rooli yhteiskunnassa ja minkälainen on yhteiskunnan eri toimijoiden välinen vastuuja hyvinvoinnin tuottamisessa.

## Lähteet

- AccountAbility [online] [viitattu 17.1.2012]. <http://www.accountability.org/>  
Accounting Standards Steering Committee (1975). The Corporate Report.

- London: ICAEW
- Adams, C. A. (2002). Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting: beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No 2, 223-50.
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No 5, 731-57.
- Banerjee, B. S. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology* Vol. 34 No 1, 51-79.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. ja Moneva, J.M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 21 No 2, 337-61.
- Bowman, E.H. (1973). Corporate Social Responsibility and the Investor, *Journal of Contemporary Business*, Winter, 21-43.
- Bowman, E.H. ja Haire, M. (1976). Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports, *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 11-21.
- Cooper, S.M. ja Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 649-667.
- Deegan, C. (2002). The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No 3, 282-311.
- Dierkes M. ja Bauer R.A. (toim.) (1973). *Corporate social accounting*. New York: Praeger Publishers.
- European Commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Saatavilla <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/1238&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>. Luettu 17.1.2011
- European Commission 2011: The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union 2010. Saatavilla <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1013&furtherNews=yes>. Luettu 6.9.2012.
- Global Reporting [online] [viitattu 17.1.2012]. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Gray, R. Kouhy, R. and Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 No. 2, 47-77.
- ILO. Labour standards. Saatavilla <http://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm>. Luettu 17.1.2012
- ISO 26000 Social responsibility. Saatavilla [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/social\\_responsibility.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/social_responsibility.htm). Luettu 17.1.2012.
- Jones, M. (1995). Whatever happened to The Corporate Report? *Management Accounting*, Vol. 73 No 7, 52-53
- Kansainväliset tilinpäätösstandardit (IFRS)
- Kirjanpitoasetus 1997/1339
- Kirjanpitolaki 1997/1336
- Kirjanpitolautakunta (KILA)
- KPMG (2010). Carrots and Sticks - promoting transparency and sustainability. Saatavilla <http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/advisory-publications/pages/carrots-and-sticks-2010.aspx>. Luettu 6.9.2012.
- KPMG (2011). International Survey of Corporate Responsibility Reporting of 2011. Saatavilla <http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/carrots-and-sticks-2010.aspx>

- www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf. Luettu 17.1.2012
- Laine, M. (2005). Meanings of the term 'sustainable development' in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum* Vol. 29, 395-413.
- Laine, M. (2009). Ensuring legitimacy through rhetorical changes? A longitudinal interpretation of the environmental disclosures of a leading Finnish chemical company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 No 7, 1029-54.
- Larrinaga, C. (2007). Sustainability reporting: insights from neoinstitutional theory. Teoksessa Unerman, J., Bebbington, J. ja O'Dwyer, B. (toim.) (2007). *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, London.
- Larrinaga-Gonzalez, C. ja Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation? A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 12 No 3, 269-92.
- Mäkelä H, Laine M. (2011). A CEO with many messages: Comparing the ideological representations provided by different corporate reports. *Accounting Forum* Vol. 35 No 4, 217-31.
- Mäkelä, H. (2009a). Corporate social responsibility reporting in the Finnish forestry sector. *Interdisciplinary Perspectives on Accounting conference* 11.07.2009. Innsbruck, Itävalta.
- Mäkelä, H. (2009b). The narrative employee reporting in Finland - Constructing the common goal of continuous growth and development. *The 8th Australasian Conference on Social and Environmental Accounting Research* 07.12.2009. Christchurch, Uusi-Seelanti.
- Mäkelä, H. and Näsi, S. (2010). *Social Responsibilities of the MNCs in Downsizing Operations: A Finnish Forest Sector Case analyzed from the Stakeholder, Social Contract and Legitimacy Theory Point of View*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 No 2, 149-74.
- Milne, M., Tregidga, H., ja Walton, S. (2009). Words not action! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 22 No 8, 1211-57.
- O'Dwyer, B. (2002). Managerial perceptions of corporate social disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, 106-36.
- O'Dwyer, B. (2003). Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10 No. 4, 532-57.
- OECD (2011). *New OECD guidelines to protect human rights and social development*. Saatavilla [http://www.oecd.org/document/19/0,3746,en\\_21571361\\_44315115\\_48029523\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/19/0,3746,en_21571361_44315115_48029523_1_1_1_1,00.html). Luettu 31.1.2012
- Parker, L.D. (1986). Polemical themes in social accounting: A scenario for standard setting. *Advances in Public Interest Accounting*, 1, 67-93.
- Preston, L.E. (1981). Research on corporate social reporting: directions for development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6 No 3, 255-262.
- Puxty, A.G. (1986). Social accounting as immanent legitimation: A critique of a technist ideology. *Advances in Public Interest Accounting*, 1, 95-112.
- Roslender, R. ja Stevenson, J. (2009). Accounting for People: A real step forward or more a case of wishing and hoping?, *Critical Perspectives on Accounting* Vol. 20 No 7, 855-69.
- Spence, C. (2009). Social accounting's emancipatory potential: A Gramscian

critique. *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 205–227.

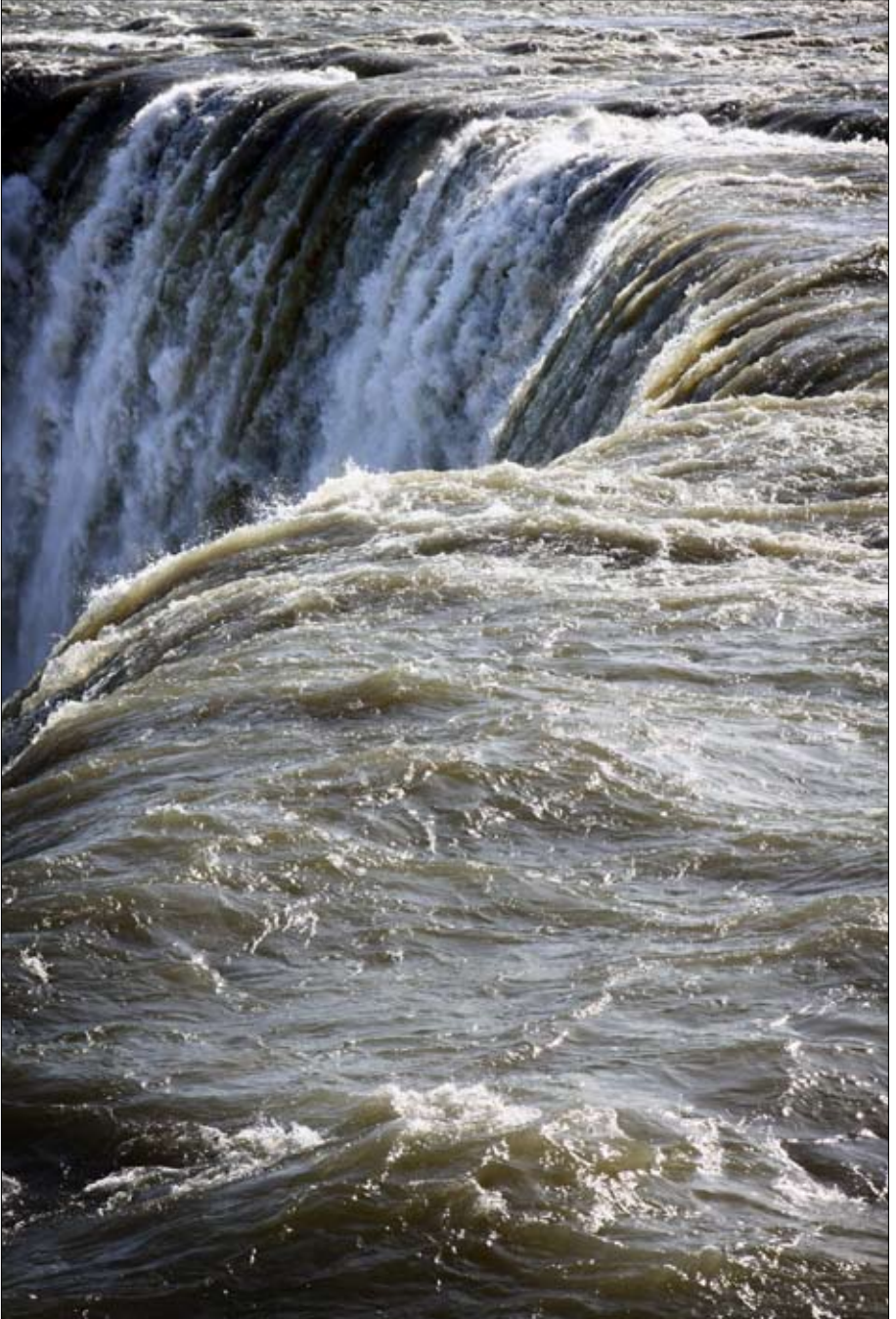
Valtioneuvosto (2011). Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskunta- ja yritys vastuusta. Saatavilla <http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2011/yhteiskunta/fi.pdf>, vierailtu 12/2011.

Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 69, 331–54.

YK (2011) New Guiding Principles on Business and human rights endorsed by the UN Human Rights Council. Saatavilla [www-muodossa http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/1006797](http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/1006797). Luettu 31.1.2011

YK (2011). Global Compact. Saatavilla [www-muodossa: http://www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/) Luettu 17.1.2012

• KTM, HK Hannele Mäkelä on tohtoriopiskelija Tampereen yliopistossa. Sähköposti: [hannele.makela@uta.fi](mailto:hannele.makela@uta.fi)



## Keskusteluartikkeli

# Vastuullinen johtajuus arjen toimintana

MARTTI SILVENNOINEN



**M**ikä on paras tapa säilyttää kunnioitus alaisten silmissä huonoinakin aikoina? ”Kunnioitus pohjautuu vastavuoroisuuteen. On tärkeä hoitaa asiat niin, että ne voidaan julkaista seuraavan päivän sanomalehden etusivulla, eikä lehden lukeminen harmita yhtään.” Näin toteaa arvostettu suomalainen yrittäjä ja yritysjohtaja Risto Siilasmaa.

Tuohon toteamukseen kiteytyy mielestäni erinomaisesti arkipäivän johtamistyön vastuullisuus. Arkipäivän vastuullisuus on nimenomaan ihmisten johtamista niin, että molemminpuolinen kunnioitus säilyy.

### Johtamisympäristön muuttuminen

Tämän päivän johtamisympäristö on voimakkaasti pirstaloitunut ja luo toistuvasti ja päivittäin uusia haasteita esimiehille. Neljännesvuosisata sitten emme miettineet EU:n merkitystä, globalisaatiokin oli vieras käsite suurimmalle osalle esimiehiä, strategioiden sijaan puhuimme pitkän tähtäyksen suunnitelmista ja yritimme numeerisesti hahmotta tulevaisuuttamme, visiointi oli harvojen käsitevarastossa yhteiskuntavastuusta tai vastuullisesta yritystoiminnasta puhumattakaan. Pirstaloitumisen seurauksena nykyisen kaltainen, ha-

janainen johtamisympäristömme pakottaa esimiehet entistä useammin etsimään vakaita kiinnekohtia omalle johtamistyölleen vain todetakseen, että sellaisia ei löydy tai että niitä on vähän.

Toinen vaikuttava tekijä johtamisympäristömme kehittymisessä on tulevaisuuden johdettava: Millaisia asioita hän työelämässä arvostaa? ”Työelämässä pitää olla moraalialia, periaatteita ja rehellisyyttä eikä rahan tekemistä keinolla millä hyvänsä.” Näin toteaa ammattikorkeakouluopiskelija haastattelussaan. On myös todettu, että uusi sukupolvi pakottaa johtajat johtamaan.



Tämän päivän johtamisympäristö on voimakkaasti pirstaloitunut.

Muuttuneessa ympäristössä on ymmärrettävästi myös esimiestoiminnan haettava uusi suunta. Vastuullinen yritystoiminta, yhteiskuntavastuu, vastuullinen johtajuus on useimmiten ymmärretty yrityksissä ylemmän tason liiketoimintakäsitteenä, jolloin huomio kiinnitetään taloudellisiin, ekologisiin ja sosiaalisiin vastuisiin. Yksittäisen esimiehen, arkipäiväisen johtamisen tasolle vastuullisuus ei välttämättä kovin usein ulotu. Suurimpana syynä tähän lienee yhtäältä se, että konkreettisia mitta-areita ei ole ja toisaalta se, että vastuullisuutta ei ole sisällytetty esimerkiksi vuosisuunnitelmiin tai tulostalouksiin. Kehitys kulkee kuitenkin vääjäämättä siihen suuntaan, että tuleva sukupolvi pakottaa johtamaan, kuten jo aikaisemmin totesin, ja johtamaan nimenomaan vastuullisesti.

## Arvot luovat perustan vastuulliselle johtamiselle

Arvot ovat kulmakiviä ja suunnannäyttäjiä jokaisen organisaation ja ihmisen toiminnassa. Ne ovat tärkeimpiä yhteisöjä koossapitäviä voimavaroja ja edustavat pysyvyyttä. Yrityksen arvot useimmiten määrittelevät myös suhtautumisen vastuullisuuteen. Arvot kuvastavat myös yrityksen johtamiskulttuuria ja sille yrityksessä annettua arvostusta. Arvot ovat pitkäikäisiä ja pysyviä ja luovat siten vakautta henkilöstön ja johdon toimintaan. Arvot ovat myös asia, jota nuoret arvostavat.

Arvokäsitteen kautta ja välityksellä voidaan myös arkipäivän vastuullisuutta esimiestyössä korostaa. Esimerkiksi Tapiolaryhmän arvot ovat asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi. Näin asia on nostettu sekä strategiseksi ydinasiaksi että sisällytetty konkreettiseksi jokaisen tapiolalaisen toimintatavan ytimeksi. Esimiesten tehtävänä on yhdessä tiimien, osastojensa tai yksikköidensä kanssa aika ajoin pohtia, mikä on arvojen ja erityisesti vastuullisuuden merkitys kunkin

työssä. Tämän tyyppinen keskustelu juuri pankki- ja vakuutusosalalla koko henkilöstön kanssa on tärkeää jo senkin vuoksi, että noin kaksi kolmasosaa koko vakuutusalan maksutulosta tulee lakisääteisistä maksuista. Pankkitoiminta on puolestaan yksi yhteiskunnan välttämättömyyspalveluista.

Esimiestyö ja johtaminen ovat muutosten edessä, tai paremminkin muutosten keskellä, samalla tavalla kuin koko yhteiskuntakin. Johtajuus on kriisissä niin yhteiskunnallisella, poliittisella, taloudellisella kuin yritystenkin tasolla. Puhumme jopa perheiden johtajuuden kriisistä. Syntyy johtajuuden tyhjiö. Vaarana tällaisessa tilanteessa on, että epäterveet ja vaaralliset johtamiskäytännöt yleistyvät. Siksi on hyvä, että syntyy pelisääntöjä, joita ainakin suurin osa toimijoista noudattaa. Vastuullisen yritystoiminnan, yhteiskuntavastuun periaatteet ja ohjeistus on hyvä lähtökohta.

## Johtamisen haasteet

Oma näkemykseni, nimenomaan näkemykseni ilman syvällistä tutkimustietoa, tulevaisuuden esimiestyöskentelylle asetavista haasteista muodostuu seuraavista viidestä elementistä, jotka kaikki pitävät sisällään ajatuksen arkipäivän vastuullisuudesta:

- hyvän työkuulttuurin luominen
- intohimon herättäminen työhön
- itsenäisyyteen kannustaminen
- onnistumaan auttaminen
- verkostoituminen ja verkostojen johtaminen

Hyvän työkuulttuurin luominen liittyy tavoitteiden asettamiseen, työskentelytapoihin, suunnan näyttämiseen, työssä jakamiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Mitä muuta vastuullinen esimiestyö arkipäivän työnä voisi olla? Suurin osa työpaikkojen ongelmista liittyy henkilösuhteisiin, huonoon johtamiseen ja yhteistyön puutteeseen. Näiden ongelmien ratkominen jos

mikä on esimiestyön arkipäivää.

Intohimon herättäminen työhön pitää vastaavasti sisällään ajatuksen, että esimiehen tehtävä on luoda työyhteisössä onnistumisille mahdollisuuksia. Tätä ajatusta kuvastanee sanonta: ”Johdetaanko alaisia niin kuin he olisivat kaivoja, jotka täytetään vai niin kuin he olisivat kynttilöitä, jotka sytytetään.”

Itsenäisyyteen kannustaminen ja itsenäisyyden salliminen on vastuullisen esimiestyön perusta. Tätä odottaa suurin osa tulevaisuuden johdettavistakin. Esimiehen on siis luotettava siihen, että vaikka alainen ei mene sinne, minne polku johdattaa vaan sinne sinne, missä ei ole polkua, halettu tulos syntyy.



**Itsenäisyyteen  
kannustaminen  
ja itsenäisyyden  
salliminen on  
vastuullisen  
esimiestyön  
perusta.**

Onnistumisen mahdollistaminen perustuu ajatukseen, että esimiehen tehtävä on auttaa alaistaan onnistumaan ja alaisen tehtävä vastaavasti auttaa esimiestään onnistumaan. Asian voi nähdä myös niin, että työyhteisön tehtävä on auttaa jäsentään onnistumaan ja jäsenen tehtävä vastaavasti auttaa työyhteisöään onnistumaan. Silloin toteutuu myös ajatus siitä, että yksi kynttilä ei menetä merkitystään, kun sen ympärillä olevat muut kynttilät sytytetään. Työyhteisö- tai alaistaidot korostuvat. Hyväkin esimies on pulassa, jos vastassa on vain epäkohdista virtaa ammentava alaisten joukko.

Verkostoitumisen lisääntyminen ja muuttuminen arkipäivän työskentelyta-

vaksi muokkaa luonnollisesti myös johtamiskäytäntöjä. Sähköiset verkostot korvaavat ”luomuverkostoja”: osa henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta (=luomu) korvataan sähköisellä kanssakäymisellä. Verkostossa olet itse johtaja, mutta samalla myös johdettava.

## Arkipäivän vastuullisuus

Miten nuo viisi johtamisen suuntaa sitten näkyvät vastuullisessa esimiestyössä, johtamisessa ja arkipäivän elämässä? Miten vastuullisuus sidotaan edellä mainittuihin haasteisiin? Seuraavassa muutama käytännön näkökohta, jotka saattavat edesauttaa toimintatavan eteenpäin viemisessä:

1. Yrityksellä on olemassa vähintään vastuullisuuteen liittyvät periaatteet, lupaukset tai käytännöt.

2. Jokaisen esimiehen esimies on sitoutunut vastuullisuuden periaatteisiin.

3. Vastuullinen toiminta on arkipäivän työtä. ”Ei tehrä siitä numeroo” sanoo perustamperelainen. Vastuullinen toiminta on osa jokaisen toimenkuvaa, sisältyy luonnollisena asiana esimerkiksi vuosisuunnitelmiin, on osa tavoite-, tulos ja kehityskeskustelua.

4. Vastuulliselle toiminnalle asetetaan samalla tavalla tavoitteet kuin muillekin vuosisuunnittelun painopisteille ja sille luodaan mittaristo.

5. Ei tehdä asiasta liian monimutkaista ja hankalasti hallittavaa tai seurattavaa.

6. Tuodaan esille onnistujia samalla painoarvolla kuin tuodaan esille muissa asioissa onnistuneita. Tämä voi tapahtua tiimitasolla, osastotasolla, yksikkötasolla tai koko yritystasolla.

7. Sidotaan vastuullisuuden tavoitteet palkkaukseen esimerkiksi yhtenä tulospalkan elementtinä.

Tunnettuja, yksinkertaisia ja pelkistettyjä tapoja. Jos on halua, ne myös toteutuvat. Se, koetaanko asia tärkeäksi yrityksessä, perustuu yrityksen arvomaailmaan.



Yritykset ovat myös vastuullisuuden portaikolla eri askelmilla. Se, millä portaikon askelmalla yritys on, ratkaisee myös arkipäivän vastuullisuuden ja arkipäivän vastuullisen esimiestyön luonteen. Suurin osa toimii noudattaen kirjaimellisesti lakeja, säännöksiä ja sopimuksia. Seuraavassa vaiheessa yritykset pyrkivät vapaaehtoisin sopimuksiin ja sitoumuksiin sidosryhmiensä kanssa.

Yritys on jo pitkällä, jos se vastaa markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin. Viimeinen askelma on sellainen, jossa yritys näyttää suuntaa toimialallaan ja luo sekä sidosryhmilleen että koko toimialalle odotuksia. Silloin voitaneen puhua myös kilpailuedun saavuttamisesta.

Uskallammeko johtaa tulevaisuudessa

vastuullisesti, vai johdammeko perinteiseen tapaan vain sen yhden vastuullisuusperiaatteen, taloudellisen vastuun, mukaisesti ja unohtamme sosiaalisen ja ekologisen vastuun? Paineet johtamistavan muutokseen ovat ainakin kovat ja ne tulevat tulevaisuuden työntekijöiltä, nykyisiltä nuorilta.

- TTM Martti Silvennoinen on toiminut opetustehtävissä Tampereen yliopistossa, Vaasan kauppakorkeakoulussa ja Liikkeenjohdon Instituutissa sekä Tapiola-ryhmässä henkilöstön kehittämis-, markkinointi- ja aluejohtotehtävissä. Hän toimii tällä hetkellä suunnittelujohtajana Tapiola-ryhmässä. Hän on myös mukana pirkanmaalaisten yritysten ja kulttuurilaitosten hallitustehtävissä. Sähköposti: Martti.Silvennoinen@tapiola.fi

VILLE GRAHN



 Kirjat

# Uusia näkökulmia vastuullisuuteen

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. ja Mäkinen, J. (toim.): **Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus, Helsinki, 2011. 390 s.**

HANNELE MÄKELÄ

**V**astuullinen liiketoiminta -kirja on tervetullut lisäys jo aavistuksen vanhentuneeseen oppikirjakantaan aihepiiristä, jossa tapahtuu paljon ja nopeasti. Kirjaan on koottu artikkeleita useasta eri vastuullisen liiketoiminnan teemasta ja se luo hyvän läpileikkauksen aihepiiriin ja sen nykytilaan.

Kirjan vahvuuksia onkin usean eri teeman esiin tuominen ja yhteiskuntavastuukeskustelun käyminen eri näkökulmista kuten kannattavuudesta, yritystoiminnan poliittisuudesta, kansalaisten osallisuudesta, vastuuviestinnästä ja -raportoinnista sekä rahoituksesta. Entken aiempaan kotimaiseen kirjallisuuteen peilaten kirjan parhaana antina on poliittisen aspektin esiin nostaminen. Kirja on kuitenkin kirjoitettu liiketalouden näkökulmasta eikä kokonaisuudessaan tarkastele aihepiiriä kovinkaan kriittisesti. Poikkeuksena on kirjan viimeinen luku, jossa esitellään ajankohtaista degrowth-ideologiaa.

Tavoitteensa mukaisesti teos tarjoaa ”kaikille jotakin” ja siitä löytyy varmasti mielenkiintoista ja ajankohtaista pohdittavaa niin opiskelijalle kuin aloittelevalle

tutkijallekin. Myös akatemian ulkopuolella soisi tämän kirjan eksyvän mahdollisimman monen lukijan käteen. Kirjassa on onnistuttu käsittelemään aihetta tieteellisen tutkimuksen pohjalta, mutta kuitenkin kansantajuisesti, mielenkiintoisesti ja käytännönläheisesti. Opetuskäytössä kirja tarjoaa mahdollisuuksia laaja-alaiselle keskustelulle, mutta jättää kuitenkin paljon opettajan vastuulle teemojen yhdistelyssä ja syvemmän ymmärryksen sauttamisessa.

Teosta vaivaa kuitenkin tyypillinen artikkelikokoelmien ongelma. Kun tavoitteena on käsitellä aihetta laaja-alaisesti, on mahdoton päästä pintaa syvemmälle missään aihepiirissä. Näin ollen kirja jää monin osin pintapuoliseksi ja hajanaiseksi. Artikkelikokoelma kainalojuttuineen tarjoaa mahdollisuuden kiinnostavimmilla paloilla herkkutteleuun ja nopeaan selailuun ja on täten erinomaisesti ”aikakautensa lapsi”. Kokonaisuutena kirja tavoittaa hyvin aihepiirin käytännön problematiikan. Kyseessä on vaikeasti määriteltävä arvojen ja vaihtelevien käytäntöjen temmelyskenttä, joka tavalla tai toisella ulottuu lähes jokaiselle arkkokemustemme osaluuelle – miten sellaista voisi kattavasti ja oikein lokeroida?

• KTM, HK Hannele Mäkelä on tohtoriopiskelija Tampereen yliopistossa. Sähköposti: hannele.makela@uta.fi

# Henkisyttä organisaatioiden johtamiseen

Aaltonen, Tapio 2011. *Johda ihmistä – teologiaa johtajille*. Talentum. 384 s.

TUOMO TAKALA

**K**eski-Suomi haluaa tulla tunnetuksi hyvän johtamisen edellä kävijänä ja toteuttajana. Tämä on tietysti hyvä asia. Pappi ja konsultti Tapio Aaltonen on kirjoittanut kirjan teologian mahdollisuudesta auttaa johtajia parempaan ihmisten johtamiseen. Tämä näkökulma muiden joukossa auttaa organisaatioita pääsemään pois pomottavasta johtamiskulttuurista ja viitoittaa tietä inhimillisesti hyvään organisaatiokäyttäytymiseen. Hyvä näin.

Monet johtajat ovat ns. uskossa ja voivat tuoda toimintaansa kristillisiä arvoja. Etenkin perheyritysten johtajat voivat kamppailla halutessaan pörssikvartalismia vastaan, koska tällaisissa yrityksissä kasvottomien sijoittajaryhmien voiton maksimoinnin vaade ei ole etusijalla.

Uskonnolliset arvot ovat ristiriidassa rahanpalvonnan kanssa. Ahneus ei kuulu teologian hyveisiin. Päinvastoin se on pahe.

Oma asiansa on sitten tekopyhyys, johon monet uskovat sortuvat.

Nöyryyttä ei enää suomalaisessa kulttuurissa arvosteta; se on vahinko sillä uudet johtamisopit korostavat johtajan nöyrytmistä ja alaisen palvelemista.

Aaltosen kirja auttaa myös sellaisia johtajia, jotka eivät omakohtaisesti koe olevansa erityisen uskovaisia. Kirja neuvoo erilaisia käytännöllisiä tekniikoita, joiden avulla työyhteisöä voidaan hoitaa ja kehittää. Organisaatioelämää parantavat vaatimattomat ja pienetkin asiat, kuten luo-



Etenkin perheyritysten johtajat voivat kamppailla halutessaan pörssikvartalismia vastaan.

vuuden, arvokkuuden ja osallisuuden tunnistaminen kaikkien oikeudeksi. Ne ovat arvo sinänsä eivätkä vain innovaatioiden ja teknistymisen apuvälineitä. Ihminen on itseisarvo sinänsä; tästä on hyvä lähteä. Aaltosen kirja on positiivisesti kriittinen ja tuo kaivattua henkisyttä organisaatio-kirjallisuuden saralle.

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

## Haastattelu

RENÉ KANTERS



Joanne B. Ciulla on tehnyt poikkeuksellisen mittavan akateemisen uran.

# Eettinen johtaja ja kelvoton kirurgi

ERIKA HEISKANEN

**J**oanne B. Ciulla, yksi maailmalla erittäin tunnetun Richmondin yliopiston Jepson School of Leadership Studies'n perustajista, on eettisen johtajuuden arvostettu asiantuntija. Kun hän vieraili Suomessa syksyllä 2010, hänet esitellyt professori Heidi von Weltzien Höivik sai puhua pitkään, jotta edes

osa Ciullan meriiteistä tuli kerrotuksi yleisölle. Ciulla on toiminut päätoimisena tai vierailevana professorina yli kymmenessä yliopistossa, kuten Oxfordissa, Harvardissa ja The Wharton Schoolissa, unohtamatta kaksivuotista kautta UNESCO:n Chair of Leadership Studies -roolia Jordaniassa.

Poikkeuksellisen mittavan akateemisen uran lisäksi Ciulla konsultoi, luennoi ja

pitää seminaareja kansainvälisille yrityksille eri puolilla maailmaa. Hän on kirjoittanut tieteellisten artikkelien lisäksi myös muun muassa palkitun *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. Hänen viimeisin kirjansa on *Leadership at the Crossroads*.

## Vierailulla Richmondissa

Varsinaissuomalaista huumoria käyttäköseni arvelen, että vuonna 2010 toteutuneen Ciullan Suomen vierailun aikana aivan kaikki ei mennyt pieleen, koska sain vastakutsun hänen vieraakseen Richmondin yliopistoon. Tartuin tuohon mahdollisuuteen ja vietin syksyllä 2011 viikon Richmondissa. Vierailu tarjosi mahdollisuuden keskustella syvällisesti tämän maailman johtaviin eettisen johtajuuden asiantuntijoihin kuuluvan ajattelijan kanssa. Jälleen kerran vahvistui se kokemukseni, että mitä kovempi tekijä on, sitä auttavaisempi on hänen asenteensa. Ciulla sparraa kannustaen, ajatuksia haastaen sekä vinkkejä antaen ja vaatii paljon.



Mitä kovempi tekijä on, sitä auttavaisempi on hänen asenteensa.

Oli mielenkiintoista päästä keskustelemaan myös opiskelijoiden kanssa. Opiskelijaluennollani poimin eettisen johtajuuden kehittämisen työkaluista henkilökohtaiset arvot harjoitukseksi opiskelijoille. Arvelin arvojen olevan antoisin pohdinnan kohde noin 20-vuotiaille nuorille. Uskonnollisuus tuli valinnoissa esille voimakkaasti.

Oma usko tuli mainituksi tärkeimpänä asiana monen nuoren suulla. Suurimman suosion saivat kuitenkin arvot vapaus ja lojaalius.

Viikon edetessä haasteet kasvoivat. Lopulta oli aika nousta puhumaan niille professoreille, joista monen työhön omassani viittaan. Akateeminen perinne perustuu pitkälti opponointiin, toisen ajattelun testaamiseen ja virheiden etsimiseen. En ollut varma, mitä odottaa. Auttavaisena, kuten aina, Ciulla halusi sparrata minua ennen luentoani. Keskustelimme eettistä johtajuudesta ja johtamisen etiikasta.

## Etiikka on kysymyksiä

Filosofina Ciulla lähestyy asioita kysyen. Yritin saada häntä määrittelemään eettisen johtajuuden, mitä se hänen mielestään on. Hän nosti esille kysymyksiä: Tekekö johtaja oikein (what - the right thing), toimiiko hän oikealla tavalla (how - in the right way) ja oikeista syistä (why - for the right reasons)?

Avoimeksi kysymykseksi jää, kuka tai ketkä määrittelevät sen, mikä on ”oikein”. Mikä ratkaisu on oikein, mikä toimintatapa hyvä ja mitkä ovat oikeat syyt? Määriteltäisiinkö ”oikea” sen mukaan, mitä on totuttu pitämään hyvänä ja oikeana? Kenen tottumusten ja perinteiden mukaan määrittely tehtäisiin? Kun puhutaan johtajuuden eettisyydestä, tottumuksia on jokaisella johtajalla itsellään. Lisäksi omat tapansa ja tottumuksensa ovat jokaisella organisaatiolla, toimialalla, kansalla ja kulttuurilla. Tottumusten haasteena on myös se, että ne vanhenevat. Se, mitä on totuttu pitämään hyvänä ja oikeana, muuttuu ja kehittyy. Maan tapa ei ole kivipatsas.

## Moraalinen mielikuvitus tärkeää

Yhtenä johtolankana ”oikean” määrittelyyn Ciulla ehdottaa, että ratkaisuja, toimintatapoja ja syitä peilattaisiin sitä vasten, tuottavatko ne sekä tehokkuutta ja tuottavuutta että hyvinvointia samanaikaisesti. Tämä vaatimus ulottuisi kaikkeen,

myös hyvin arkisiin tilanteisiin.

Käytännön tasolla tämä ilmenisi niin, että johtajan pitäisi esimerkiksi yksittäisessä tehtävänannossa pohtia mitä-, miten- ja miksi- näkökulmia sekä tuottavuuden että hyvinvoinnin kannalta. Ratkaisu olisi rakennettava niin, että kaikki elementit: a) mitä ja kenelle annetaan tehtäväksi, b) miten tehtävänanto tehdään ja c) miksi ratkaisu on se kuin on, tuottaisivat sekä tehokkuutta että hyvinvointia.



Onnistuminen edellyttää, että osaa tunnistaa omat tunteensa.

Tämä vaatimus edellyttää kovaa osaamista. On käytettävä moraalista mielikuvitusta ja jäsennettävä erilaisia vaihtoehtoja sekä arvioitava millaisia mahdollisia seurauksia mistäkin syntyy. Inhimillinen ulottuvuus vaatii ihmisen tilanteen ja tunteiden ymmärtämistä. Johtajalle on tärkeää ymmärtää, miten omalla johtamisvastuulla olevat ihmiset saadaan kaikki voimaan hyvin ja toimimaan tuottavasti. On kyettävä kohtaamaan ihmiset ja osattava tunnistaa heidän tunteensa ja tarpeensa niin, että voi hyödyntää tuota informaatiota johtamistyössään. Samalla pitää tuntea toimialan logiikka sekä organisaation tuottavuuteen liittyviä mekanismeja, jotta ratkaisu on kaikilla tasoilla hyvä ja oikea.

## Monipuolinen osaaminen

Ciulla nostaa osaamisen yhdeksi kriittisimmäksi tekijäksi johtajan eettisyydelle. Hänen mukaansa ei riitä, että osaa budjetoida ja laatia strategioita. Onnistuminen edellyttää, että osaa tunnistaa omat tunteensa ja intressinsä eri tilanteissa. Lisäksi on olennaista, että arvot ovat selkeät ja psyykkinen itsesääteley toimii.

Kysyn Ciullalta, miten organisaation pitäisi reagoida johtajiin ja esihenkilöihin, jotka toimivat epäeettisesti. Hän toteaa, että ensiksi pitäisi kysyä, miten organisaatio on panostanut eettisen osaamisen kehittämiseen, onko organisaatio kantanut vastuunsa ja tarjonnut kehittymisen keinoja tunteiden ja intressien tunnistamiseen ja psyykkiseen itsesääteelyyn. Mutta entä jos kaikkea on jo yritetty? Ciulla tekee vastakysymyksen: Miten pitäisi toimia sellaisen kirurgin kohdalla, joka on koulutettu ja jota on valmennettu, mutta jonka leikkauspöydälle potilaat jatkuvasti kuolevat.

## Lukemistoa

- Ciulla, J.B. (1991). Business Ethics as Moral Imagination. Teoksessa Freeman, R.D. (toim.) Business Ethics – The State of The Art. Oxford: Oxford University Press.
- Ciulla, J.B. (toim.) (1998). Ethics. The Heart of Leadership. Westport: Praeger.
- Ciulla, J.B. (2001). The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work. Three Rivers Press.
- Ciulla, J.B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. Business Ethics: A European Review 14(4), 323–335.
- Ciulla, J.B. (toim.) (2008). Leadership at the Crossroads. Westport: Praeger.
- Ciulla, J. B. & Forsyth, D. R. (2011). Leadership Ethics. Teoksessa Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson and Mary Uhl-Bien (toim.) The Sage Handbook of Leadership. Lontoo: Sage.

• Erika Heiskanen on Juuriharja Consulting Group Oy:n toimitusjohtaja ja laillistettu psykologi. Hän on erikoistunut eettisen johtajuuden valmentamiseen ja kirjoittanut mm. kirjan Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen (Talentum, 2007).



Erika Heiskanen piti luennon Jepson School of Leadership Studiesissa.



Joanne B. Ciulla (vas.) ja muut kuuntelivat tarkkaavaisina.



Heiskanen käsitteli muun muassa arvoja.



Ciulla sparrasi Heiskasta ennen luentoa.



Barack Obama puhui Richmondin yliopistolla. Tilaisuuteen oli jono.



Ciulla ja hänen miehensä René Kanters matkalla kuuntelemaan Obamaa.



Presidentti Barack Obama Richmondin yliopiston tilaisuudessa.



Ciulla tarjosi kotonaan illallisen Heiskaselle ja kollegoilleen.

## Kolumni

# Vastuullisella johtamisella lisää tuottavuutta

NIKLAS REUTER



**S**uomessa eletään ristiriitaista kehitysvaihetta. Vaikka teknologia on antanut edellytyksiä tuottavuuden lisäämiselle, niin Suomen tuottavuus on pysähtynyt. Joillakin aloilla, varsinkin julkisten palveluiden tuottamisessa, tuottavuus on jopa vähentynyt. Mielestäni kolme selkeää perustrendiä on näkyvissä:

1. Tiedonsiirto on lisääntynyt huimaa vauhtia ja tulee lisääntymään edelleen tulevaisuudessa. Tämä asettaa tiedon käytölle ja hyödyntämiselle kovia vaatimuksia.

2. Suomalaisen elinkeinoelämän rakenne on muuttumassa. Edellytykset tuottavalle, teolliseen perustuotantoon perustuvalle talouskehitykselle ovat hiipumassa. Tarvitaan uusi suuntaus kohti palvelutaloutta, mutta riittävätkö rahkeet ja osaaminen. Työelämän ja tavaran tehdä töitä pitää muuttua.

3. Jo pitkään jatkunut taloudellinen kasvu on pitkälti perustunut ajatukseen siitä, että pystymme edelleen vaurastumaan yhä tehokkaammalla luonnonvarojen jalostamisella ja ihmisten työpanosten hyödyntämisellä. Tässä olemme tien päässä ja joudumme yhä enenevässä määrin keskittymään kestävään ja vastuulliseen toimintapolitiikkaan.

” Tiedonhallinta on riistäytynyt käsistä.

### Perustrendit edellyttävät muutoksia

Tiedonhallinta on riistäytynyt käsistä. Erilaiset teknologiat ja välineet mahdollistavat tänään rajattoman tiedonmäärän liikuttamisen erilaisissa verkostoissa olemattomassa ajassa. Tekstiä, kuvaa ja ääntä saa koska tahansa ja mistä tahansa. Jos yliopistoissa joitakin vuosia sitten korostettiin tiedonhankinnan osaamisen tärkeyttä, niin nykyään lienee tarve kehittää tiedon suodattamisen osaamista. Olemme joutuneet info-ähkyn tilaan. Emme osaa hallita tietoa, emme pysty seulomaan ja jäsentämään oleellista



tietoa emmekä pysty hyödyntämään sitä riittävän nopeasti ja tuloksellisesti päätöksenteon tueksi.

Työpaikoilla haasteena onkin se, miten pystymme suojaamaan työntekijöitä loppuun palaamiselta. Toimintakulttuuri perustuu siihen että jokainen olisi tavoitettavissa 24/7 mukaisesti. Aikaa luovaan pohdintaan ei kerta kaikkiaan löydy. Kun oivalluksia ei synny, tieto ei enää anna meille lisäarvoa. Tarvitsemme uusia työn malleja ja tapoja, jotka suojaavat ihmisiä liialliselta tiedolta ja antavat tilaa luovuudelle.

Teollisen perustuotannon kilpailukyky Länsi-Euroopassa vähenee ja toimintaa siirtyy nopean talouskasvun maihin, kuten Kiinaan ja Intiaan. Tähän vaikuttavat monet meistä suomalaisista täysin riippumattomat tekijät. Työn hinta on alhainen. Talouskasvun myötä markkinat siirtyvät lännestä itään ja tuotannon pitää seurata perässä. Kun talous kasvaa, kasvaa myös osaaminen.

Perustuotannon keskeinen kilpailutekijä on työn hinta. Kehitysmaissa, joihin Kiina ja Intia edelleen luokitellaan, löytyy Suomen mittakaavaan verrattuna ehtymätön ”työntekijäreservi”. Näiden henkilöiden himo vaurastua ja saada samoja arkielämää helpottavia ja elinolosuhteita parantavia tavaroita (autoja, elektroniikkaa, kodinkoneita) ja olosuhteita (laadukkaampaa ruokaa, hienoimpia vaatteita, tilavampia asuntoja) on suuri. Tätä taloudellista porkkanaa emme pysty enää länsimaisessa käyttämään. Joudumme siis kehittämään elinkeinorakennettamme niin, että samalla luomme tänne Pohjolaan uusia työpaikkoja ja säilytämme edelleen täällä olevia.

## Johtaminen muutoksessa

Työn sisältö, tapa tehdä töitä sekä työn johtaminen tulee muuttamaan. Uusien työpaikkojen luominen edellyttää uutta

verkostoitunutta ajattelutapaa. Suomessa ei enää pärjätä perinteisellä asenteella, jossa oma sisu ja kova itsenäinen työ ja puurtaminen takaisivat menestymisen. Nyt tarvitaan yhteistyötä. Pitää yhdistää erilaista osaamista, tunnistaa toisten kyvyt ja onnistua yhdessä. Suomi tarvitsee enemmän avoimuutta, luottamusta sekä tiedon ja osaamisen siirtoa. Nämä kaikki ovat oleellisia osaamisen alueita palvelutaloudessa, mutta suomalaisessa toimintaympäristössä hankalasti saavutettavissa.



Vaadittava kulttuurimuutos on huikea.

Vaadittava kulttuurimuutos on huikea. Etäinen maantieteellinen sijainti ja kielellinen eristäytyneisyys ovat johtaneet siihen, että sosiaalinen vuorovaikutus ei meistä tunnu luontevalta, vaan suoraan hankalalta. Sitä ei ole myöskään perinteisesti arvostettu. Nyt sitä tarvittaisiin enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Vuorovaikutus- ja viestinnällistä osaamista sekä halua ja rohkeutta kommunikoida tarvitaan. Suomen on oltava entistä innostuneempi ja kiinnostuneempi ympärillä olevasta maailmasta, perinteisten toimintatapojen muuttamisesta ja uuden oppimisesta.

Työn arvoketjun ylätasoihin pitää ponnastaa. Tämä on se alue, jossa suhteellinen kilpailuasemamme on edelleen vahva kehittyviin talouksiin verrattuna. Muutos on kuitenkin nopeata. Jotta pärjäisimme tulevaisuudessa, meidän pitää pystyä houkuttelemaan myös työperusteisia maahanmuuttajia Suomeen. Tutkimus ja kehitys ovat ehkä aloja, joissa vielä pärjäämme, mutta vain jos luomme sellaisia työolosuhteita, joissa työnteko on luovaa, merkityksellistä ja yksilön tasolla palkitsevaa.

Kun vaurastuminen on edennyt niin pitkälle kuin Suomessa, niin hyvin monella on jo, työnteosta riippumatta, mahdollisuus elää siedettävää elämää. Tämä näkyy monissa tutkimuksissa, jossa työn suhteellinen merkitys verrattuna esimerkiksi vapaa-aikaan on vähentymässä. Sitoutuminen itse työntekoon ja työnantajiin vähenee. Työssä viihtyminen, yksilön osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi työpaikalla tulevat olemaan yhä tärkeämpiä kilpailutekijöitä, joilla työntekijä rankkaa työnantajia keskenään.

Työn tekemisen pitää olla houkuttelevaa. Tiedon yliannostuksella ja kovemmillä tehokkuusvaatimuksilla (mittaamisella ja yksittäisten työpanosten tehostamisella) on yleensä päinvastaisia vaikutuksia. Johtaminen ei siis enää voi perustua käskytämisen kulttuuriin. Johtajan kyky seurata ja olla tietoinen alaistensa tekemisistä tulee entisestään vähentymään. Tämä on luonnollista, sillä johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu motivointi, sitouttaminen ja yhteisen suunnan kirkastaminen. Työn tuottavuuteen vaikuttaa keskeisesti johtamisen laatu. Johtamisen tasoa ja osaamista pitää siis nostaa kaikkialla.

## Vastuullisuus on onnistumisen edellytys

Perinteisen, luonnon- ja ihmisvarojen hyödyntämiseen perustuvan taloudellisen kasvun rajat on jo jokin aika sitten saavutettu ja ylitetty. Mutta kun poliittisella tasolla ei löydy tarvittavaa kapasiteettia tehdä välttämättömiä lainsäädännöllisiä päätöksiä hillitsemättömän talouskasvun rajaamiselle, niin kestävä talouskasvu tulee jatkumaan vielä jonkin aikaa.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä on jo riittävästi todisteita epätasapainoisesta kehityksestä. Ympäristöllisiin haasteisiin kuuluvat muun muassa puhtaan veden vähyys ja saastunut ilma. Näiden



Työssä viihtyminen, yksilön osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi työpaikalla tulevat olemaan yhä tärkeämpiä kilpailutekijöitä.

vaikutus ihmisten terveyteen ja turvallisuuteen ovat varsin kielteisiä. Ilmaston lämpeneminen ja sen mukaan tuomat sääilmiöt (kuivuus, tulvat ja myrskyt) ovat myötävaikuttamassa esimerkiksi nälkäkriiseihin ja yritysten toimintaedellytysten hankaloitumiseen. Sosiaalinen ja taloudellinen epätasa-arvoisuus vaikuttavat kielteisesti ihmisoikeuksiin ja poliittisesti vakaaseen toimintaympäristöön.

Ne yritykset, jotka ennakoivasti kehittävät omaa vastuullista toimintapolitiikkaa (Corporate Responsibility) tulevat onnistumaan muita paremmin.

• Niklas Reuter on Senior Consultant Tieturissa. Hän on EBEN Suomi ry:n hallituksen varajäsen.



## ■ Tapahtumia

EBENIN KUVA-ARKISTO



Esitelmät antoivat ajattelun aihetta.

# Konferenssi Antwerpenissä

ANNE KERÄNEN  
JAANA KUUSIPALO

**E**uropean Business Ethics Networkin 24. vuosikonferenssi järjestettiin 14.–17.9.2011 Antwerpenin yliopistossa Belgiassa teemalla ”Dare to Care”. Suomalaisia oli paikalla vajaa kymmenen ja me kirjoittajat heidän joukossaan. Olimme mukana ensimmäistä kertaa.

Kun Antwerpenin yliopiston pihaan saapuu, rakennuksen kauneus hiljentää. Käytäviä kävellessä kuulee historian ha-

vinan ja korkea yliopistosivistys tuntui huokuvan rakennusten seinistä.

Olo muuttuu hiukan juhlavaksi jo aloituspuhetta kuunnellessa. Tunnumme liitetyvämmä eurooppalaisen sivistyskulttuuriin. Avajaispuheen piti professori Luc Van Liedekerke, Center of Ethicsin edustajana.

Konferenssin teema oli ”Dare to Care – building a caring organization”. Teema on puhutteleva. Lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaatio on silloin välittävä, kun sen jäsenet toimivat tavalla, josta voidaan tunnistaa välittäminen.

Workshopeissa käsiteltiin seuraavia aiheita:

- Business ethics education
- Whistleblowing
- Virtue in Business and Management
- Continental Philosophy and business ethics

- A debate workshop on the difficult interaction between caring and HR.

Aloituspuheessa tuotiin esille, että pohjoismaisella hyvinvointipolitiikalla on kääntöpuolensa. Nimittäin se, että ihmiset katsovat yhteiskunnan tehtäväksi vastuun kantamisen lähimmäisistä. Tämä johtaa vastuullisuuden murenemiseen.

Kyselytutkimusten tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että nuoret ajattelevat yhä perinteisesti ja arvostavat sukua ja läheisverkostoja. Jopa hengellisyydellä on suuri painoarvo nuorten näkemyksissä. Tutkimuksessa viitattiin 80-luvulla syntyneiden nuorten arvostuksiin. Perinteisesti yhteiskunnassa nuoret ovat vaatineet muutosta ja uudistumista. Esitetyt tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että nuoret olisivat palaamassa perinteisiin arvoihin.

Kongressin ilmapiiri oli erittäin hyvä. Kaikki palaute, jota ryhmissä annettiin, oli kannustavaa ja tukevaa. Yleensäkin osallistujien asenteet olivat hyvin rakentavia ja innostuneet.

Puhujissa tuli peruutuksia viime hetkilä, kuten konferenssin järjestämiseen aina kuuluu. Järjestäjät olivat kyllä todella nopeita kehittämään puhujia muista osallistujista tai toimivat itse puhujina.

• Anne Keränen on työskennellyt noin 15 vuotta erilaisissa HR-asiantuntija tehtävissä ja tekee tällä hetkellä jatko-opintoja Oulun yliopiston johtamisen laitoksella. Väitöskirjan aiheena on vastuullinen johtajuus. Sähköposti: anne.ker@sun3.oulu.fi

• Jaana Kuusipalo on yliopettaja Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä. Sähköposti: Jaana.Kuusipalo@oamk.fi

# Seminaari Helsingissä joulukuussa 2011

ERIKA HEISKANEN

**E** BEN Suomen syysseminaari valasta ja johtamisesta kokosi innostuneen ja keskustelemaan yleisön Haaga-Helican tiloihin. Torstaina 1.12.2011 valta ja sen korruptoiva vaikutus saivat osallistujat keskustelemaan innokkaasti ja pohtimaan, miten valtaa voisi käyttää rakentavasti, hyvään.



Yleisö heitti löylyä kiukaalle, ja jokainen läsnäolija sai ajateltavaa.

Tutkija Tommi Auvinen sekä haastattelun toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen antoivat paljon ajattelun eväitä ja herättivät mielenkiintoisia kysymyksiä. Yleisö heitti löylyä kiukaalle, ja jokainen läsnäolija sai ajateltavaa. Ehkä oppikin jotain.

Pohdittavaksi itse kullekin jäivät seuraavat kysymykset:

- Miten minä käytän valtaa?
- Millaista valtaa minulla on?
- Millaista valtaa minuun käytetään?
- Minkälaista on eettinen vallankäyttö?

Kiitos osallistumisesta kovasti sekä puhujille, haastatelluille että osallistujille.

## ■ Tapahtumia

# Vuoden 2012 tapahtumakalenteri

### Huhtikuu 2012

EBEN Suomi ry:n seminaari ja vuosikokous 19.4.2012 alkaen klo 15.30

Sekä nykyiset että uudet jäsenet ovat tervetulleita.

Seminaari ja vuosikokous sen jälkeen pidetään Kansalliskirjaston auditoriassa, osoite Yliopistonkatu 1, Helsinki. Sisään-pääsy ovipuhelimella: koodi A3, josta vah-timestari avaa oven.

Seminaarin aiheena on Johtamisen ja-lanjälki - millä kriteereillä voidaan arvi-oida johtamisen jälkeä ja mitä mer-kitystä sillä on johtamiskulttuuriin? Klo 16–17.

Alustajina ja keskustelun johdattajina vanhempi konsultti Elina Mäkinen, Laa-tukeskus sekä toimitusjohtaja Petri Lehti-puu, Novetos Oy.

### Kesäkuu 2012

7.–9.6.2012 EBEN Research Conference Accountability, transparency, sustainabili-ty, Newcastle University Business School, Englanti.

Lisätietoja osoitteessa [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)  
=> Ajankohtaista => EBEN Annual confe-rence 2012.

### Kesäkuu 2012

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

järjestää perinteisen taloustutkijoiden ke-säseminaarin 13.–14.6.2012 jo 29. kerran Jyväskylässä.

Keskiviikkona iltapäivällä 13.4.2012 järjestetään yhteistyössä EBENin kanssa johtamis- ja yritysetiikkaa koskeva osuus. Samana iltana on mahdollisuus osallis-tua sosiaaliseen ohjelmaan. Seminaari on maksuton.

Ilmoittautumiset ja tarkemmat tiedot internet-osoitteessa: <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/kesaseminaari>.

### Syyskuu 2012

EBEN-seminaari Strateginen vastuulli-suus ja eettinen johtaminen 13.9.2012, klo 15.30–18.00, Helsinki (tarkempi paik-ka ilmoitetaan myöhemmin).

Strateginen vastuullisuus, yritysvas-tuu ja eettinen johtaminen ovat tulleet jäädäkseen liike-elämään. Polttava kysy-mys on, miten yritys vastuuta voi toteut-taa strategisesti niin, että valinnat tukevat organisaation onnistumista kokonaisstra-tegian toteuttamisessa sekä menestymistä markkinoilla. Yritysvastuun sisältöön vai-kuttavat monet eri tekijät kuten toimialan luonne ja sidosryhmien odotukset. Yri-tyksen arvot ja kulttuuri mahdollistavat parhaimmillaan yritys vastuun käytännön toteutumisen ja toisaalta pahimmillaan

estävät onnistumisen. Eettinen johtaminen on avain onnistumiseen.

Seminaarissa keskustellaan käytännön esimerkkien kautta aiheesta. Keskustelun alustaa toimitusjohtaja Erika Heiskanen, Juuriharja Consulting Group Oy.

## Syyskuu 2012

19.–22.9.2012 EBEN Annual Conference ”Work, Virtues and Flourishing”, Barcelona, Espanja. Kongressia edeltää tohtoriseminaari. Lisätietoja osoitteessa [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi) => Ajankohtaista => EBEN Annual conference 2012

## Marraskuu 2012

EBEN-seminaari Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen Mihin työssä tarvitaan hyveitä? 22.11.2012, klo 15.30–18.00, Helsinki (tarkempi paikka ilmoitetaan myöhemmin).

Alustajana ja keskusteluttajana Antti Kylliäinen. Antti Kylliäiseltä ilmestyy uusi kirja aiheesta.

# Muita kongresseja

## Toukokuu 2012

8.–10.5.2012 11th International Conference on Corporate Social Responsibility, Lahti. <http://www.lamk.fi/csr/index.html>.

## Syyskuu 2012

24.–26.9.2012 Helsinki. The Environmental and Sustainability Accounting Network (EMAN) Europe conference ”Sustainable Economy – Accounting for Sustainable Business”.

Researchers and practitioners interested in presenting a paper at the conference are invited to submit a one page abstract to the conference organisers before 31st May 2012. Further details and Call for Abstracts are available at [www.eman2012.fi](http://www.eman2012.fi).

## Lehden tilaus

### Yhdistyksen jäsenyys

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

Yritysjäsen:

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

### Jäseneksi liittyminen

Tulosta jäsenlomake kotisivuilta ([www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)) ja täytät se. Allekirjoita lomake. Postita se osoitteeseen:

EBEN Suomi ry / Hannele Mäkelä

Johtamiskorkeakoulu

33014 Tampereen yliopisto

Huomio: Muista päivittää yhteystietosi niiden muuttuessa.

## Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:

Aukeama: 700 euroa  
Takansi: 500 euroa  
Koko sivu: 400 euroa  
Puoli sivua: 250 euroa  
Neljännessivu: 150 euroa

## Kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehden seuraava numero ilmestyy syksyllä 2012. Käsikirjoitukset on jätettävä viimeistään 30.8.2012. Tarkemmat ohjeet osoitteesta [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi).

