

# YRITYSETIIKKA

*eben*

European Business Ethics Network  
EBEN Suomi ry - EBEN Finland rf



**Numero 1/2010**

Vuosikerta 2 (2010)

Julkaisija: EBEN Suomi ry –

EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866

[www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)

## ■ Pääkirjoitus

# Onko ilmastotutkimuksen etiikan puute oikeutettua?

TUULA POHJOLA



**L**uonnontieteet ovat olleet yksi lahjomattomimpia tieteenaloja – tai näin ainakin olemme itsellemme uskotelleet. Ilmiöt ovat olleet toistettavissa, ja tutkimus perustuu mittattuun faktaan, ei olettamuksia eikä päätelmiä, vain tosiasioita. Kunnnes, juuri Kööpenhaminan ilmastokokouksen alla, julkisuuteen tuli mitä ilmeisimmin tahallisesti väärennetyjä mitaustuloksia maapallon lämpötiloista sekä tutkijoiden välistä väärennöksiä tukevaa sähköpostikirjeenvaihtoa.

Ensimmäinen kysymys varmasti on, missä on tieteentekijöiden etiikka. Seuraava kysymys kuuluukin, kuka hyötyy tai hyötyi näistä väärennetyistä tilastoista. Seuraavaksi mietityttää, kuka hyötyi tietovuodosta juuri Kööpenhaminan kokouksen alla. Kuka tässä näytelmässä on ”pahis” ja kuka ”hyvis”? Kuka toimi eettisesti oikein? Väärennöksen paljastaja – vai väärennöksen tekijät?

Ilmastonmuutoksessa on kysymys niin suurista globaaleista taloudellisista tekijöistä, että kaikki keinot näyttävät olevan käytössä. Yhtäältä kysymys on kehittyvien maiden hyvinvoinnin lisäämisestä jopa ilmaston lämpenemisen kustannuksella, toisaalta teollistuneiden maiden asukkaiden kulutuskäyttäytymisestä niin ikään maapallon resurssien kustannuksella. Ja nämä edellä mainitut seikat vielä linkittyvät keskenään, koska suuri osa teollisuusmaiden kulutushyödyk-

keistä valmistetaan kehittyvissä maissa.

Olisiko tämä tietovuoto – climategate – pohjimmiltaan ollut tarkoitettu nykyisen järjestelmän pönkittämiseen, eli ilmaston lämpeneminen on pötyä ja voimme jatkaa entiseen malliin kulu- tusta sekä luonnonvarojen käyttöä. Onko tilastoja vääristelty, ja olivatko julkisuuteen tulleet sähköpostit alkuperäisiä?



On kysymys niin suurista globaaleista taloudellisista tekijöistä, että kaikki keinot näyttävät olevan käytössä.

Jos tilastojen pohjana olevia mittaustuloksia on muunneltu, niin kysymys kuuluu: miksi? Miksi alansa arvostetut tiedemiehet haluavat ilmastonmuutoksen näyttävän paljon vakavammalta kuin mitä se olisi mitatun datan perusteella? Siksi-  
kö, että teollisuusmaiden kuluttajat heräi-

” ” Ikävintä lienee kuitenkin perinteisen tieteen uskottavuuden horjuminen.

sivät ja tekisivät muutoksia kulutuskäyttäytymisessään, aiheuttaisivat kehittyvien maiden markkinoiden supistumisen ja näin vaikuttaisivat näiden maiden talouskasvun hidastumiseen.

Lopulta jää miettimään koko tietokohun tarkoitusta. Kenen edun mukaista tällainen viestintä on? Kuka nyt lopulta on toiminut eettisesti oikein tai väärin: tiedemiehet (vääristelyjä tilastoja), tietojen sieppaajat (varastettuja sähköposteja) vai media (paljon melua ja vähän tuloksia)?

Ikävintä lienee kuitenkin perinteisen tieteen uskottavuuden horjuminen. Myös väärennöksiä tekevien tiedemiesten etiikan puute jää vaivaamaan mieltä. Vai olisiko se oikeutettua, jos silloin saamme maapallon lämpötilan nousun jäämään +2 asteeseen?

• Dosentti, TKT Tuula Pohjola, Crnet Oy on EBEN Suomi ry:n hallituksen jäsen. Tuula Pohjolan osamisaaluita ovat vastuullinen liiketoiminta ja erityisesti ympäristölaskenta sekä toimitusketjujen hallinta ja logistiikka. Vahvaan asiantuntemukseen yhdistyy pitkä kouluttajakokemus sekä interaktiivisten oppimisympäristöjen kehittäminen ja toteuttaminen. Tuula Pohjola on Environmental Management Accounting Network European (EMAN) ohjausryhmän jäsen.

## 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 EBEN:in kansallinen yhdistys.

## Toimitus

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

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

## Toimitusneuvosto

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



## Sisältö

Pääkirjoitus	Onko ilmastotutkimuksen etiikan puute oikeutettua? <b>Tuula Pohjola</b>	2
Artikkelit	Esimiesten ajatuksia tarinoilla johtamisesta: pehmeää johtamista vai manipulointia? <b>Tommi Auvinen</b>	6
	Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä <b>Anna-Maija Lämsä</b>	22
Keskustelua	Vastuullisuudella parempaa tuottoa – taloustutkijat uskonvahvistustöihin <b>Jouko Kuisma</b>	28
Haastattelu	Heidi von Weltzien Høivik: Eettisyyden oltava osa yrityskulttuuria <b>Marjatta Pietilä</b>	34
Kolumnit	Venäjän arktisella tundralla naurattaa <b>Erika Heiskanen</b>	38
	Ystävydestä yritystoiminnassa <b>Perttu Salovaara</b>	40
Kirjat	Elämä kysyy, mitä vastaat? <b>Eija Pelkonen</b>	42
Tapahtumia	Vuosikongressi Ateenassa <b>Katriina Penttilä</b>	46
	Tutkimus ja käytäntö kohtaavat <b>Mirja Airos</b>	48
Uutisia		50
Ohjeita kirjoittajille		54



---

■ *Artikkelit*

# Esimiesten ajatuksia tarinoilla johtamisesta: pehmeää johtamista vai manipulointia?



TOMMI AUVINEN

---

■ *Tiivistelmä*

Tämän artikkelin keskiössä on kertomusten käyttö esimiestyössä. Viime vuosikymmenten aikana tapahtunut narratiivinen käänne on tuonut tarinat johtamistutkimukseen. Tarinankerronta vaikuttaa sopivan myös käytännön johtamiseen 2000-luvulla esimerkiksi siksi, ettei esimiestyö enää nojautu ensisijaisesti autoritaarisuuteen. Tarinankerrontaan voi liittyä vallankäyttö, mutta se on varsin hierarkiasta vapaa kommunikaation muoto. Yhtäältä kerronta ei välttämättä pyri välittömiin johtopäätöksiin, kuten argumentointi, ja toisaalta kaikilla organisaation jäsenillä on kyky kertoa ja tulkita tarinoita. tarinat eivät ole kuitenkaan ongelmaton vaikuttamisen muoto, sillä kertoja ei voi kontrolloida tulkintoja ja jälleenkerrontaa. Kirjoitukseni tutkimusaineisto koostuu 12 suomalaisen esimiehen haastattelusta. Pohdin tarinoilla johtamista ja sen eettisiä haasteita erityisesti manipuloinnin näkökulmasta. Tulosten mukaan autoritaarisuutta voidaan vastustaa esimerkiksi korvaamalla suora käsky tarinalla, jolloin alainen voi tulkita vapaammin tehtävänsä. Osa esimiehistä ymmärtää tämän pehmeämpänä johtamisena. Esimies voi myös manipuloida tarinoilla alaisiaan esimerkiksi huiputtamalla heitä hyväksymään huonot työolosuhteet.

**Avainsanat:** Narratiivisuus, tarina, pehmeä / autoritaarinen johtajuus, manipulaatio

## Johdanto

**A**ristoteles ja Platon liittivät tarinankerronnan johtamiseen ja vallankäyttöön jo lähes 2500 vuotta sitten. 1900-luvulla modernin ajan valtakaudella näkemykset johtamisesta kuitenkin eriytyivät tarinallisilta juuriltaan, ja käsitys organisaatiosta ja niissä toimivista ihmisistä muuttui järjiperäisyyttä korostavaksi. Ennustaminen ja mallintaminen ohjasivat päätöksentekoa ja objektiivisesta tiedosta tuli ihanne, strategiakoneiston käyttövoima. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon isä Frederick Taylor neuvoi ohjaamaan ja valvomaan alaisia tarkan ja mitatun tiedon perusteella. Tarinoinnin merkitys painottui korkeintaan asioiden havainnollistamiseen, joten ne jäivät epävirallisessa organisaatiossa esiintyväksi epätiedoksi. Kerronnalliselle ja pehmeälle, ihmiset huomioivalle johtamisotteelle ei ollut erityisemmin tarvetta, sillä esimies ajatteli ja alainen suoritti. (Boje, 1999.)

Ajat ja käsitykset ovat kuitenkin muuttuneet. Johtamisen tarkka mallintaminen on osoittautunut riittämättömäksi lähtökohdaksi ihmisten johtamisessa. Alaisia ei liioin uskota enää olevan mahdollista vakuuttaa ja sitouttaa vain luvuilla. (Juuti, 2001; 2007.) Tarinat ovatkin avanneet mielenkiintoisen näkökulman johtamistyölle viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Niiden avulla esimiehen uskotaan voivan mm. vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, murtaa muutosvastarintaa sekä sitouttaa organisaation tavoitteisiin (Hough & White, 2001; Boje, 2001). Laajasta näkökulmasta organisaatiot voidaan nähdä kertomuksina (esim. Czarniawska, 1998), kapeammasta näkökulmasta tarinankerrontaa voidaan tarkastella tapana tehdä esimiestyötä (esim. Denning, 2005). Tässä kirjoituksessa keskitytään jälkimmäiseen, eli johtajan pyrkimykseen vaikuttaa kertomuksilla organisaatiossa tai sen sidosryh-

missä työskenteleviin ihmisiin.

Tarinankerronta nähdään yhä useammin hyväksyttynä tapana saavuttaa johtamistyön tavoitteita, mutta se ei kuitenkaan ole ongelmaton esimiestyön tapa. Kyseessä on monimutkainen ja vaikeasti hallittava vaikuttamisen muoto, joka voi heikentää organisaation jäsenten kriittisyyttä ja kaventaa heidän tarkastelunäkökulmiaan. Tarinan totuusarvoa on vaikea määrittellä, sillä kaikki tarinat on kerrottu ja tulkittu aina joltakin kannalta. Eettisesti tarinankerronta saattaa olla ongelmallista, koska esimiehellä on mahdollisuus myös manipuloida alaisiaan kertomusten avulla (Auvinen, 2008).

Tarinoita ei ainoastaan kerrota, vaan niiden vaikutusta voidaan myös tutkia. Tarinoilla johtamisen tutkimus pyrkii ymmärtämään tarinoiden kerrontaan ja tulkintaan liittyviä sosiaalisia prosesseja. Aihetta on selvitetty kansainvälisesti jo muutaman vuosikymmenen ajan, mutta suomalaisen esimiestyön näkökulmasta kuitenkin vielä varsin vähän.

Tässä artikkelissa pohdin tarinoilla johtamisen eettisiä haasteita ja tarkastelen aihetta erityisesti manipuloinnin näkökulmasta. Kirjoitukseni perustuu tutkimusaineistoon, joka on hankittu haastattelemalla 12 suomalaista esimiestä. Artikkelin alkuosassa kuvaan lyhyesti tarinoilla johtamisen ideaa ja manipulointia vallankäytön muotona. Tämän jälkeen esittelen haastattelututkimuksen tulokset ja pohdinnan.

## Tarinoilla johtamisen käsitteistöä ja filosofiaa

Nykypäivän tutkimus korostaa, että ihmisten johtamisessa on keskeistä johdettavien kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuva merkitysten rakentaminen ja todellisuuskäsitteisiin vaikuttaminen (mm. Aaltio, 2008; Pearce ym., 2003). Tarinankerronta on sosiaalinen prosessi, jossa tulkitaan ja määritellään todellisuutta. ”Käytännön” tari-

noilla johtaminen tapahtuu johtajan kertoessa tarinoita alaisilleen, kollegoilleen tai organisaation sidosryhmille. Aiheen tutkimuksessa huomio kohdistuu esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon, todellisuuskäsitysten rakentumiseen sekä organisaation keskeytymättömään ja monimutkaiseen kertomusten virtaan. Kuten usein johtamistutkimuksessa, myös tarinoilla johtamisen tutkimuksen tarkoitus on synnyttää tietoa tehokkaammista johtamiskäytännöistä (Boje 2008).

Tarina voidaan määritellä kuvaukseksi peräkkäin toistuvista tapahtumista ja kokemuksista, jotka ovat tapahtuneet joillekin todellisille tai kuvitteellisille ihmisille (Ricoeur, 1983). Tulkittavien tapahtumien peräkkäisyydestä syntyy tarinan juoni ja koherenssi eli yhtenäisyys. Tarinoita ei ole mielekästä tutkia, jos ei tiedetä, ovatko ne tarkoitettu lasten viihdyttämiseksi vai propagoimaan jotain teollisuuden tuotetta (Järvinen & Knuutila, 1982). Tässä tutkimuksessa johtamistarinaksi määritellään perättäisistä, toisiinsa liittyvistä tapahtumista muodostunut kuvaus, jos johtaja on kertonut sen vaikuttaakseen alaisiinsa tai muihin organisaation toimijoihin. Fokuksessa ovat siis esimiestyön kontekstissa kerrotut tarinat.

Esimiestyön näkökulmasta tarinat ja johtajuus kietoutuvatkin toisiinsa mielenkiintoisella tavalla. Tarinat on nähty esimerkiksi johdon keinona sitouttaa henkilöstöä emotionaalisesti ja rakentaa halutunlaisia uskomuksia (Clark, 1972) sekä muokata organisaation itseyemmärrystä kietomalla nykyinen organisaatiotodellisuus ja ihanteelliset tulevaisuudentilat toisiinsa (Mitruff & Killman, 1975). Tarinoista puhutaan myös johtamisen työkaluna (Brown ym., 2005) ja tarinankerronnasta erityisenä esimiestyön taitona (Morgan & Dennehy, 2008). Jos painotetaan tulkinnan ennakoimattomuutta vallankäytön kannalta, tarinankerronta nähdään kuitenkin pi-

kemmin pyrkimyksenä vaikuttaa merkitysten rakentumiseen, ei niinkään työkaluna. Tarinankerronta ei siis ole suvereenia valankäyttöä, sillä kertoja ei voi absoluuttisesti kontrolloida tarinansa tulevia tulkin-toja kuulijoiden miellissä. (Parry & Hansen, 2007.)

Tarinankerronta mahdollistaa hierarkioista vapaamman keskustelun kuin esimerkiksi argumentointi, sillä kerronta painottaa merkityksiä, tulkintaa ja ymmärtämistä. Asioiden päättely ei ole pelkästään välittömiin johtopäätöksiin pyrkivää (Weick & Brown, 1986). Tarinoilla johtamiseen voidaan ottaa myös kuunteleva kanta tarkastelemalla johtajaa kertomusten tulkitsijana ja jälleenkertojana tai tutkimalla alaisen kerrontaa (Syrjälä, 2005). Tässä artikkelissa painotetaan johtajan kerrontaa, jolloin keskeistä on esimiehen rakentama tai välittämä tieto.

Narratiivisen paradigman eli tarinoilla johtamisen taustafilosofian mukaan ihminen on pohjimmiltaan tarinankertoja. Tarinat ovat inhimillinen tapa jäsentää ja kommunikoida kokemuksia ja keskeinen sosiaalisen olemassaolon muoto. Kerronnassa rakennetaan subjektiivista ja sosiaalista todellisuutta. Toimintamme ja kokemuksemme saadaan kerronnan avulla näyttämään oikealta ja normaalilta. Myös johtaja on kertoja, joka on itsekin kietoutunut tarinoiden monisäikeiseen verkostoon. Tarinoimalla esimies pyrkii muodostamaan järjestä, tunteista ja mielikuvituksesta organisaation kannalta järkevää toimintaa. (Fisher, 1985; Weick & Browning, 1986.)

Narratiivinen rationaalisuus on narratiivisen paradigman logiikka. Se pyrkii täydentämään perinteistä taloustieteissäkin pitkään vallinnutta loogis-rationaalista ihmiskäsitystä tarkastelemalla järkeilyn arvo- ja tunnepuolta. Kuulijan jäsentäessä tapahtumia kertomuksen muotoon hän pohtii merkityksiä ja peilaa niitä aiemmin



kuulemiinsa tarinoihin; niiden edustamiin faktoihin ja arvoihin. Tässä päättymättömässä prosessissa miellämme, kiellämme ja hyväksymme asioita todeksi tai epätoodeksi. (Fisher, 1994.) Kun johtaja esimerkiksi havainnollistaa alaisilleen organisaation kohtaamaa kriisiä kertomalla tarinoita menneistä matalasuhdanteista ja niistä selviytymisestä, hän vetoaa alaisensa narratiiviseen rationaalisuuteen. Narratiivisen rationaalisuuden totuus on subjektiivinen käsitys, joten todellisuuden tuntu tai subjektiivinen totuus voivatkin olla osuvampia käsitteitä. Todellisuus ylipäänsä on merkitysvälitteisen, sosiaalisen vuorovaikutuksen tulos (Berger & Luckmann, 1966).

## Hyvä, huono ja voimaannuttava johtajuus

Johtajuuden käsitteen vanhin osa (engl. manage + ment) juontuu varhaiskeskiaikaisesta latinankielen sanasta *manus*, joka on alun perin viitannut lähinnä hevosten käsittelyyn. Muita varhaisia johtajuuden merkityksiä Euroopan eri kulttuureissa on ollut mm. laki auktoriteetista, miehen oikeus ohjata vaimoaan, toiminnan mittaaminen ja ihmisten manipulointi. (Oxford English Dictionary, 1989.)

Käsite onkin varsin arvolutautunut. Lisäksi kylkiäisenä on kulkenut arvolutautunut keskustelu hyvästä ja tehokkaasta johtajasta. Jokainen uusi tutkimus näyttää synnyttävän uuden relevantin näkökulman, joten keskustelu hyvästä johtajuudesta lienee loputon. Universaalia hyvää johtajuutta on kuitenkin mahdotonta määrittellä, vaikka liikkeenjohtotieteillä on taipumus ajautua sellaisen viisauden etsintään. (Ahonen, 2001.) Tarinatkin tuovat vain yhden näkökulman, jonka kautta pyritään lisäämään ymmärrystä johtajuudesta. Tarinoilla johtamista ei tulisikaan tarkastella uutena johtajuuden viisasten kivenä, eikä tarkoituksena ole tarjota yleislääkettä kaikkiin johtajuuden ongelmiin. (Boje,

1999; Denning, 2005.)

Tarinankerrontaa ja ihmisten johtamista on luonnehdittu seuraavasti: Hyvät tarinat voivat tukea esimiestyötä, mutta hyvät tarinankertoja ei ole välttämättä hyvä johtaja. Taitava tarinankertoja kuitenkin ymmärtää tarinankerronnan periaatteet ja näin ollen hänellä on ymmärrys tilanteesta, itsestä ja ihmisluonteesta. Hyvät johtajat, kuten myös hyvät tarinankertojat ovat skeptikoita, jotka ymmärtävät omaan elämänsä ja elämään yleisesti liittyvät rajallisuudet. He näkevät inhimillisyyden toisissa ihmisissä ja toimivat sen mukaisesti myötätuntoisella, mutta realistisella tavalla. (McKee, 2003.)

Eräs keskustelu hyvästä johtamisotteesta liittyy yhteiskunnassamme tapahtuneeseen siirtymiseen autoritaarisuudesta kohti demokraattisempaa otetta – ainakin johtamisupeudessa. Sen myötä on varsin nopeasti levinnyt ajatus voimaannuttamisesta (empower). Voimaannuttamisessa esimies tunnustaa alaisen kyvyn ajatella itsenäisesti ja luottaa alaisen halukuuteen ottaa vastuuta omasta työstään. Tästä näkökulmasta tarinat voivat liittyä pehmeämpään johtamiseen, sillä tarinoilla johtamisessa esimies tunnustaa alaisen kyvyn ja vapauden tulkita kertomuksia. Tarina voi edustaa eräänlaista vastakohtaa suoralle käskylle.

Johtajuutta ja tarinoiden kertomista voidaan tarkastella kuitenkin myös voiman riistämisen kautta (disempowering): Tarinoilla johtamisessa organisaation toimijat osallistetaan vuorovaikutteiseen ja hiljalleen täydentyvään prosessiin. Mutta vaikka johtaja on vain yksi lukuisista kertojista, dominoidessaan johtajan kertomus voi rajoittaa voimaantumista. Tarinankerronta voi olla pehmeää, alaisen oivallusta hyödyntävää johtajuutta, mutta se voi myös rajoittaa alaista. Tunne voimaantumista ei ole yhtä kuin olla voimaantunut. Pehmeässä ja demokraattisessa johtamisessa voi

piillä myös manipulaation vaara. (Pearce ym., 2003; Boje, 1999.)

## Manipulaatio – paheksuttu vallankäytön muoto

Vanhoissa myyteissä sankarit ovat usein joukkojensa puolesta vihollisia armotta huijaavia hahmoja. Esimerkiksi Odysseus on tyyten umpikiero sankari, Raamatun monet henkilöt aivan samoin eivät luotettavuuden perikuvia ole myöskään Kalevalan sankarit. (Lauerma, 2006.)

Ahosen (2001) mukaan johtajat ovat hallinneet suuria joukkoja kautta historian manipuloimalla yhteisössä noudatettavaa normaaliuden ja epänormaaliuden välistä rajaa. C. W. Mills (1948) luokittelee manipulaation yhdeksi vallan muodosta, jossa tarkoituksena ei kommunikoida; vaikuttamiseksi, jossa vallankäyttöpyrkimykset kätetään. Lukes (2005) korostaa manipulaation olevan piilevää, suostuttelevaa vaikuttamista. Uuden suomen kielen sanakirjan (2008) mukaan manipulaatio tarkoittaa teknisessä mielessä käsittelyä (käsin ja sormin). Ei-tekniisessä merkityksessä kyseessä on toisten ihmisten hyväksikäyttö tai toiminnan suuntaaminen taitavasti huomauttamatta ohjaillen sekä ylipäänsä juonitellen.

Manipulaatio kuuluu sosiaaliseen kanssakäymiseen, vaikka vallankäytön muotona sitä usein paheksutaan. Ahosen (2001) mukaan postmodernissa tietoyhteiskunnassa manipulaatio onkin saanut lähinnä vain hienostuneemman merkityksen. Vallankäyttö on siirtynyt vielä keskiajalla vallinneesta fyysisestä pakkovallasta ja kurista nykyaikaisissa yhteiskunnissa henkemmäksi (Foucault, 1975 [2000]). Fischer (1985) väittää ihmisen muodostavan käsitystään hyvästä elämästä jatkuvan tarinankerronnan kautta, jolloin hänen tulee ikään kuin valita oikea tarina.

Johtamisen näkökulmasta mielenkiinto kohdistuu erityisesti mahdollisuuteen halluttujen merkitysten rakentamiseen, jot-

ka voivat suunnata alaisten toimintaa määrättyllä tavalla. Henkilö, joka saa määrittää organisaation tarinaa, määrittääkin sitä yhteistä todellisuutta, josta tehdään toimintaa ohjaavaa tulkintaa (Lehtonen, 2004). Johtajan määritellessä tarinoiden avulla organisaatioissa koetun hyväksytyyn ja ei-hyväksytyyn piiriin kuuluvia asioita suvereenin vallankäytön asemasta hienostuneempi, henkinen vaikuttaminen korostuu. Lauerman (2006) mukaan kuulo ja kuuliaisuus kuuluvat yhteen kaikissa maailman kielissä. Se, joka kuulee vakuuttavan tarinan, tottelee.

Tietoa voidaan käsitellä ja muokata tulkitsijan olematta siitä tietoinen. Organisaatioissa tämä tapahtuu osin symbolisesti, organisaatiokulttuurin välityksellä. Organisaatiokulttuuri voidaankin nähdä vietteilyprosessina, jossa jäsenet sitoutetaan socialisaation kautta organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Alvesson & Berg, 1992). Näin luodaan kuuliaisuuksia yksilöitä, jotka eivät ole tietoisia tiettyjen ryhmien vaikutusvaltaa vahvistavasta mielikuvien rakentamisesta.

Ero voimaannuttavan ja manipulatiivisen johtajuuden välillä onkin veteen piirretty. On mahdotonta määritellä tarkasti, onko organisaatiokulttuurin muuttaminen tai manipulointi symbolien avulla eettisesti hyväksyttävää. Erityisesti syvemmillä tasolla eri organisaation toimijoiden etujen vastakkaisuus voi olla vaikeaa määritellä, sillä manipuloiduksi tulleet ihmiset eivät ole tietoisia asioista, onko manipulaatiolla etsityt tavoitteet hyväksyttäviä, kuka näitä tavoitteita asettaa ja miksi. Solen & Wilsonin (2002) mukaan juuri tarinat ovat tältä kannalta ongelmallisia. Niissä voi piillä vaara, että liian vetoavina ne viettelevät kuulijansa heikentäen tämän kriittisyyttä.

## Aineisto ja analyysi

Aineisto koostuu 12 eri toimialoilla työskentelevän esimiehen teemahaastattelus-

ta. Haastateltavien ikäjakauma on 27–68 vuotta. Miehiä on kahdeksan. Seitsemän haastateltavaa toimii ylimmässä johdossa ja viisi alemmassa tai keskijohdossa. Em. jaotteluun pohjautuu myös aineiston käsittely. Ylimmässä johdossa toimivat esimiehet, joiden tehtäväkenttä painottuu strategiseen työskentelyyn, on merkitty koodeilla S1–S7. Alemmassa tai keskijohdossa toimivat operatiivisempaa työtä tekevät on merkitty koodeilla O1–O5. Koodeja käytetään aineistositaateissa. Tutkimuseettisistä syistä haastateltujen henkilötiedot on salattu.

Haastattelut noudattivat ennakoitua laadittua teemahaastattelurunkoa. Haastatelluissa keskusteltiin tarinankerronnasta ja esimiestyöstä yleisemmin seuraavien pääteemojen mukaan: (1) taustat (esim. päätyminen esimiesasemaan) ja suhde itseän johtajana (esim. millaisena ihmisten johtajana pitää itseään) (2) suhde kollegoihin, alaisiin, esimiehiin; (3) vaikuttaminen tarinoilla ja suhde kerronnan riskeihin (esim. milloin ja millaisia tarinoita kertoo, milloin pidättäytyy kertomasta).

Aineisto on analysoitu teema-analyysin avulla. Analyysi on ollut empirian ja tutkijan tulkintojen teoriasidonnaista vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta, 1999). Sen perusteella aineistosta on muodostettu kaksi teemaa: pehmeää johtamista tarinoilla ja manipulointia tarinoilla.

## Esimiesten tarinoilla johtaminen

**Pehmeää johtamista tarinoilla:** Esimiehet kertovat tarinoita rakentaakseen organisaationsa kulttuuria ja arvoja ja tutustuakseen läheisemmin alaiseensa. Eräs haastateltavista luonnehti johtamistaan seuraavasti:

En usko että ihmisiä johdetaan enää niinkään määräämällä tai ohjeilla, mutta ihmiset haluaa sitoutua johonkin arvoihin ja tarinain ja vitsit kuvastavat

sitä arvomaailmaa mitä siellä yrityksessä on. Myöskin eettistä moraalialia... että johdetaan siellä millä tasolla sitä juttua. (S5)

Tarinankerronta nousee usein esiin, kun puhutaan sitoutumisesta, arvoista ja moraalista. Esimiehet uskovat voivansa vaikuttaa organisaation arvomaailmaan tarinoita kertomalla. Tällöin kyseessä on alaisiin välillisesti ja pitkäaikaisesti vaikuttaminen, kun taas suorassa käskemisessä vaikutuspyrkimys on välitön. Osa esimiehistä kuvaileekin tarinankerrontaa eräänlaiseksi vastakohtaksi autoritaariselle johtamiselle. Kun johtajat kertovat tarinoita käskyn asemesta, he sanovat luottavansa alaisen omaan harkintakykyyn. Tällöin esimiestyön luonne on pikemmin olosuhteiden ja käsitysten muuttamista kuin välitöntä toiminnan ohjausta.

Toisinaan tarinoilla johtaminen nousee esille muutostilanteissa. Esimies voi pyrkiä vähentämään muutosvastarainta, jolloin alaisella on oman pohdiskelun kautta mahdollisuus mieltää tilannetta ja pyrkiä hyväksymään se. Tällöinkin kyseessä on enemmän pehmeä, suostutteleva johtajuus kuin muutokseen pakottaminen:

On [tarinat parempi kuin käskyt], koska ne jää mieleen [...] Käskyt ei jää mieleen, koska niitä vastustetaan. Vastustus muutokseen on hirveen suuri, mutta tarinoitten kautta tai tämmöisten esimerkkien kautta se jää itämään [...] se antaa ihmiselle voimaa lähteä hakemaan siitä lisää tietoa sisältänsä, mitä mää tästä ajattelen. Mutta se on pitkä tie, tilannehan on tarinoittenkin kautta puhumisessa, että me ollaan jokainen eri tasolla ottamaan vastaan. (S7)

Vaikka moni esimies kertoi välttävänä autoritaarista johtamista ja pyrkivänsä johtamaan pehmeämmin tarinoilla, yksi esimies sanoo kannattavansa ehdottomasti autoritaarista johtamisotetta. Hän uskoo ihmisten tarvitsevan käskyttävää johtajaa,

joka myös kantaa vastuun:

[Kysymys: Millaisena johtajana näette itsenne?] Patruunana, joka on luottanut liikaa alaisiin [...] Jos ruvetaan sitten jaarittelemaan, olen oikaissut alaisiakin, ettei semmoinen lassytyt ja jaaritte-lu tule kysymykseen [...] En määh tiedä mihin pyrin niillä tarinoilla, ne vaan kuuluu siihen hommaan [...] ei hirveesti tullut pyrittyä kertomaan tarinoita johtoryhmälle... Kai siinä tuli valotet-tua elämän kulkua, valotettua sitä mis-sä mitäkin on tapahtunut [...] Ihmis-ten turvallisuutta kohentaa paremmin patruunajohtaminen kuin se ”porukka päättää”. [tarinankerronta] on tietoista vaikuttamista, tilanteeseen ottaa jonkun esimerkin. (S1)

S1 tarinoi erityisesti pyrkiessään havainnollistamaan asioita esimerkinomaisesti tai keventäessään asiakastilaisuuksia seurustelumielessä. Myös rationaaliseen ihmiskäsi-tykseen pohjautuvan tieteellisen liikkeen-johdon isän F.W. Taylorin tiedetään käyt-täneen tarinoita esimiestyössään (Hough & White, 2001). Hänenkin tarkoituksensa oli ennen kaikkea havainnollistaa. Kerronnan tehtävään voi liittyä myös esimiehen auktoriteetti ja vallankäyttö, onhan kertoja päättänyt valaista tai sivittää kuulijaa. Esi-mies on siis päättänyt aikaansaada ymmär-rystä alaisissaan ja päättää mitä kerrotaan ja miten – ainakin organisaation virallisissa tilaisuuksissa.

S1 ymmärtää tarinat jonkinasteisena johtamisen käytäntönä. Keskustellessamme tarinoilla johtamisesta hän nosti esiin erilaisia johtamiskäytäntöjä, kuten patruunajohtamisen ja tavoitejohtamisen. On kuitenkin ongelmallista puhua tarinasta itsestään selvänä johtamisen työkaluna, koska kuulijoiden tulkintoja ei voida ennustaa (Boje, 2001). Vain kaksi esimiestä (O4 ja S5) toi esille, että heidän tarinansa voivat tulla tulkituksi ”ihan miten tahansa”, eivätkä he juurikaan usko voivansa kontrol-

loida tulevia tulkintoja. Usein esimiehet suhtautuivatkin tarinoihin käytännöllises-ti ja suoraviivaisesti mahdollisesti siksi, et-tei kerronnan seurauksia, eli tulkintojen ja jälleenkerronnan ennakoimattomuutta tiedosteta. Kaksi haastateltavaa (S7 ja O2) nosti esille kerrontatilanteen ja kohdeylei-sön haasteen. He kertoivat pidättäytyvän-sä tarinoimasta, jos tarinat eivät sovi tilan-teeseen tai vastaanottajalle ei kannata ker-toa.

Moni esimies kertoi arvostavansa pehmeämpää tapaa johtaa. Esimerkiksi O1 kuvaili johtamisotettaan ”pehmeäksi ja psykologiseksi”. O1:n ”pehmeys” ja ”psy-kologia” perustuu siihen, että hän arvostaa ihmisen yksilöllisyyttä ja persoonallisuutta. Hän myös kertoo autoritaarisuuden vas-tustamisen olevan tärkeää nykyaikaisessa esimiestyössä. Johtamispuheessa yleensä-kin on havaittu pehmeämmän ja alaista arvostavan suhtautumisen nousseen vahvaan asemaan (Takala, 1999; Juuti, 2001). Au-toritaarisuuteen suhtaudutaankin jopa jyr-kän kielteisesti, sillä tieteellisen liikkeen-johdon edustaman käsityksen ja kalkyyleihin perustuvan informaation ei uskota yksin riittävän alaisten vakuuttamiseksi. Esimies voi kertoa tarinoita vähentääk-seen myös hierarkian aiheuttamaa vastak-kainasettelua:

Ei kai se juttujen kertominen oo ehkä kaikkien mielestä johtamista, mutta varmasti on ainakin psykologinen tie saada kaverillinen asenne molemmille osapuolille. Sillä vältetään esimies-alai-nen –vastakkainasettelua. Ja on se myös yks hyvä tapa tuoda asioita esille... työnjohtaja on vähän niinku koneen-hoitaja, sen pitää vaan nähdä mikä akse-li kestää, ja mikä tarvihtee kevennystä. Työnjohtaja tarvihtee ennen kaikkea just psykologista silmää. Joku tekee hommansa nurisematta ja joku, joku ei kestä juuri mitään. (O1)

O1:n mukaan tarinointi tukee peh-

meämpää esimiestyötä myös siten, että ”jutustelemalla”, eli tarinoita vaihtamalla esimies ja alainen voivat ymmärtää paremmin toisiaan. Vastakkainasettelua vähentämällä O1 uskoo vähentävän organisaatiossa esiintyvää luonnollista vastustusta. Formaalista hierarkiasta ja käskynomaisista toimintaohjeista vapautuneena alaiset toimivat hänen mukaansa tehokkaammin.

Eräs haastateltava kertoi esimiestyönsä perustuvan siihen, että hän korvaa käskyt tarinoilla:

[K]eskustellaan asiat ja mää annan ihmisten tuoda omat mielipiteensä esiin... en oo sellainen käskevä vaan nimenomaan tällainen suostutteleva [...] käytän sitä periaatetta, että juuri ne tarinat on semmoisia, että kun on fiksuja ihmisiä, heille pitää saada tunne, että hehän tämän asian ovat keksineetkin. Eli nämä tarinat eivät ole kaikki minusta lähtöisin, vaan on niin kuin yhteistyön tulosta mitä kaikki on [...] en käskytä, vaan nimenomaan kerron, siis korostan sitä tarinaa ja annan ihmisten tuoda siihen oman mausteen. Ja kun he saavat siihen oman panoksensa sisään, niin he ovat paljon halukkaampia tekemään sitä yhteistyötä kun että mää sanon, että tää on se juttu, ota tai jätä. Täytyy tarjota ihmisille mahdollisuus haastaa sitä, ja on mukavaa kuulla, kun ihmiset, joiden kanssa on ollut ehkä erimielisyyksiäkin asioista jälkeenpäin tulee selittämään tätä samaista tarinaa. Ja tietenki sillä omalla painotuksellaan, että he on tuoneet siihen jotain lisää. Se on paras tapa mun mielestä sitouttaa ihmisiä antaa se tunne, että he ovat olennainen osa myös sitä tarinaa. Sitten, tarina, se konkretisoituu siten kaiken aikaa. (O4)

O4:n johtamisote perustuu yhteistyöhön ja hän kertoo usein tarinoita sitouttaakseen alaisiaan sekä lisätäkseen heidän yhteistyöhalukkuuttaan. Hänen ajatuksis-

saan korostuu suoran käskyttämisen vastustus. Myös O2 ja S7 uskoivat tarinankerronnan tukevan vuorovaikutusta sekä esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. O4:n tarinoissa korostuu myös, että vaikka tarinat liittyvät esimiestyön tavoitteisiin, alaiset ovat mukana vaikuttamassa työnsä mielekkyyteen.

Vaikka O4 kertoo luottavansa alaistensa kykyyn järkeillä asioita, hän esittää haastattelunsa loppupuolella jonkinasteista itse-epäilyä tarinoilla johtamisesta. Näin hänkin viittaa lopulta varsin funktionalistiseen tapaan ymmärtää tarinoilla johtaminen:

Painotan sitten, jos haluan pakottaa jonhonkin malliin... en jätä tulkinnanvara... Saatan summata vielä, että tarinan tarkoitus oli tämä. (O4)

Esimiesten puhetta on mielenkiintoista tarkastella myös heidän taustojaan vasten. Esimerkiksi kaksi miespuolista johtajaa, O1 ja O4 kannattavat pehmeää ja demokraattista johtamisotetta, vaikka heidän taustansa ovat hyvin erilaiset. O1 on vartunut metsäteollisuuden työnjohtaja ja O4 nuori huipputeknologia-alalla työskentelevä erityisasiantuntija. O1 korostaa harmonista ja konfliktitonta vuorovaikutusta alaisiinsa, mikä ei välttämättä vastaa perinteistä mielikuvaa yhä usein autoritaariseksi luonnehditusta perusteellisyydestä – saati keski-ikäisen miesinsinöörin arvomaailmaa. O4 työskentelee innovaatioiden parissa nuorten huippuasiantuntijoiden kanssa, joten olisi ollut puolestaan yllättävää, mikäli hän olisi kertonut kannattavansa autoritaarista johtamisotetta. Tämän aineiston valossa taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli tai toimiala eivät juuri selitä esimiesten suhtautumista tarinoihin ja johtamisotteeseen.

Lopuksi esimerkkitarina tarinoilla johtamisesta, josta voidaan löytää pehmeän, alaista arvostavan johtamisotteen tunnusmerkkejä. Käskyttämisen ja pakottamisen

asemasta hän kannustaa alaisiaan oivaltamaan itse työnsä fokus. Tämä on linjassa myös tarinoilla johtamisen lähtökohdan kanssa, eli tarinan on pikemmin tarkoitus osallistaa ja suostutella kuin pakottaa. Esimies pyrkii aikaansaamaan toimintaa alaisissaan, mutta toiminta on kuitenkin viime kädessä kiinni heistä itsestään. Alaisella on mahdollisuus rakentaa oma rationaliteettinsa, eli muodostaa käsitys siitä, mikä on mielekästä ja järkevää hänen omasta näkökulmastaan. Kertomus lupaa alaiselle sekä vallan arvioida omaa ydinkompetenssiaan että mahdollisuuden luopua omaehtoisesti tuottamattomasta työstä:

Eikä siinä meidän asiakaskunnassakaan tahtonut saada ihmisiä identifioimaan fokusta. Sitten kerroin tarinan siitä, miten aikanaan Oldsmobile autotehtailija oli kokeillut kaikenlaisia eri moottorivaihtoehtoja. Siinä vaiheessa oli höyrymoottoreita, polttomoottoreita, lukuisia erilaisia. Hänellä oli ollut kaikki mahdolliset moottoritekniikat kehitteillä tehtaalla, mutta oli käynyt hänellä tuuri, että hänen tehtaansa paloi. Ja palossa meni kaikki, paitsi bensamoottorilla toimiva auto. Eikä hänellä ollut enää rahaa kehittää niitä muita, vaan hänellä oli vain ja ainoastaan jäljellä bensamoottori, joka oli sitten se tekniikka, joka löi loppupeleissä läpi. Mun tarina on ollu kertoa, että mikä se on se tulipalo mikä vaadittais, että me löydettäis se yks selkeä fokus. Oon pyrkiny kysymään, että mitä he toivovat, että mikä ois se yks mikä säästyy siellä. Tää on yks esimerkki, miten sisäisesti olen tässä meidän kentässä tarinoinu. (O4)

**Tarinoita voidaan kertoa alaisten manipuloimiseksi:** Osa esimiehistä nosti manipuloinnin yllättävänkin selvästi esiin haastatteluisissa. Yhtenäistä käsitystä manipuloinnista ei tosin ollut. Myös suhtautuminen alaisen manipulointiin vaihteli, sil-

lä osa tuomitsi ja osa puolestaan liitti manipuloinnin luonnolliseksi osaksi alaisiin vaikuttamista. Esimiehen näkökulmasta manipulointia on alaisten käsityksiin vaikuttaminen ilman että he ovat tietoisia esimiehen vaikutuspyrkimyksistä. Eräs haastateltavista kuvaili työpaikkaviihtyisyyttä ja tarinoiden osuutta sen rakentamisessa seuraavalla tavalla:

Itse asiassa työpaikkaviihtyvyyden perustuu huijaukseen. Ihmisten mielikuvituksen avulla rakennetaan kolkosta sellistä viihtyisä työpaikka, vaikka paikka oikeesti ei voi mitenkään pitää viihtyisänä. (O1)

Sitaatti kuvaa osuvasti monen muunkin esimiehen ajatuksia ja voi liittyä siihen, miksi manipulaatio nousi useammin esiin positiivisessa kuin negatiivisessa yhteydessä. Ensinnäkin esimies voi itsekin olla huonojen työolosuhteiden uhri, mutta työpaikkaviihtyisyyden kannalta alaiset tulee kuitenkin saada ainakin jossain määrin viihtymään työssään. Toiseksi alaiselle ei ole välttämättä tarkoitus aiheuttaa haitallisia seurauksia tai pahaa. On myös huomionarvoista, että O1 kertoo työskentelevänsä metsäteollisuudessa ankarissa olosuhteissa, joissa on ”pölyä, käryä, vuorotyötä ja kovia ihmiskohtaloita”. Hän kertoo, että jos ankarissa olosuhteissa tavoitteet vaativat toteutuakseen alaisten manipulointia, esimiehellä ei ole edes muita vaihtoehtoja.

On ongelmallista määritellä tarinankerrojan hyviä ja pahoja tarkoituksia, sillä pitäisi tuntea mikä ja milloin on hyvää, kenen näkökulmasta ja millä aikajänteellä. O1:n tapauksessa voi ainakin lyhyellä aikajänteellä olla työnantajan etu, että työntekijät uskovat työskentelevänsä paremmissa olosuhteissa kuin mitä todellisuudessa onkaan. Jos tarina kuitenkin heikentää työntekijän kykyä arvioida esimerkiksi omaa asemaansa, palkkausta, vapauttaan tai kehittymistään voidaan manipulointi nähdä negatiivisessa valossa. Vaikka esimies ei

siis pyrkiä aiheuttamaan manipuloinnilla pahaa, voi se pitkällä aikajänteellä kääntyä myös työnantajaa vastaan, jos seurauksena vaikkapa työntekijän aktiivisuus itsensä kehittämisen suhteen laskee.

Mielenkiintoista on myös, että resurssi-ongelman nosti esille kolme operatiivista esimiestä (O1, O2 ja O4) muttei yksikään strateginen johtaja. Tämä voi nostaa manipulointiin uuden kysymyksen operatiivisten esimiesten toimien ymmärtämiseen: Voiko oman toimintatilan rajallisuus, kuten riittämätön valta päättää organisaation resursseista liittyä tarpeeseen manipuloida alaisia? Operatiiviset esimiehet työskentelevät usein välittömässä vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja he pyrkivät toteuttamaan ihmisten kautta organisaation tavoitteita. O1:n tapauksessa esimiehellä ei kuitenkaan ole valtaa resursseihin, jotka vähentäisivät työtyytyväisyyttä. Tällöin selviytyäkseen esimiestyönä arjesta hän manipuloi alaisensa kokemaa arkittodellisuutta. Hän myös pyrkii rakentamaan työilmapiiriä paremmaksi tarinoimalla:

Tarinoitten, juttujen ja vitsien kertominen keventää työpaikan ilmapiiiriä [...] Köyhän ihmisen huvitus on vilkas mielikuvitus... on aina paikallaan, jos esimies voi helpottaa jutustelemalla alaisensa pahaa oloa. (O1)

Alaisen huomiota voidaan myös pyrkiä viemään pois negatiivisista asioista:

Se tarina tai kertomus johtaa johonkin, niin siinähan jää semmonen käskävä sävy pois kokonaan vaan siinä niinku huiputetaan alainen toimintaan puoli-käskemättään, et ei tuu semmosta esimies-alaisuhdetta vaan lähdetään sen tarinan pohjalta toimimaan [...] jää niinku se hierarkia pois ja käskemisen sävy. (O3)

Vaikka manipulointi liitetään usein hyväksikäyttöön tai huijaamiseen, ei rajan vetäminen ole kovinkaan selkeää. O1:n käsitteksen mukaan manipulaatio on pikem-

min vääjäämätön osa esimiestyötä. O3:n mielestä taas hierarkian välttäminen on itsessään niin arvokas asia, että sen varjolla voi turvautua pieneen huiputtamiseen. Voidaankin kysyä, onko S1:n autoritaarinen mutta läpinäkyvä vai O3:n suostutteleva mutta kätkeytyvä vallankäyttö eettisestään näkökulmasta hyväksyttävämpää? Toisaalta voidaan kysyä, että vaikka esimiehet kokevat hierarkkisen vastakkainasettelun välttämisen olevan tärkeää, häviääkö hierarkia kuitenkin? O1:n ja O3:n ajatukset saavat myös pohdiskelemaan, voiko manipulointi olla esimiehen pitkäaikaista toimintaa, joka muuttuu hiljalleen hyväksytyksi itsestäänselvyudeksi. Osa esimiehistä uskoo, että kunhan organisatoriset tarkoitukset ovat puolustettavissa, ei ole keskeistä, kommunikoidaanko tavoitteet ja ”todellisuus” suoraan alaiselle. Ajatus tuntuu sopivan pikemmin tavoitejohtamiseen kuin valtuuttamiseen, vaikka puheessaan esimiehet korostavat pehmeää ja alaista arvostavaa esimiestyötä.

Manipulointia tapahtuu molempiin suuntiin, alaiselta esimiehelle ja päinvastoin. Niinpä voidaankin ajatella, että jos tarinoita kerrotaan manipulointitarkoituksessa, tarina voi mahdollistaa emansipaation. Kertojallahan ei ole tarinaansa yksinoikeutta, joka estäisi kuulijaa muokkaamasta (tietoisesti tai tiedostamatta) sitä eikä jälleenkerrontaa ei voida kontrolloida. Collinson (1999) esittää mielenkiintoisen näkökulman alaisen keinoista vastustaa johtajan valtaa, ”etäisyyden strategian”. Saavuttaakseen paremman oman työn ja itsen kontrollin työntekijät pyrkivät manipuloimaan esimiestä omalla tietämyksellään työstä sekä omasta panoksestaan ja tärkeydestään. Työntekijät voivat tällöin ottaa merkitysten kautta hallintansa tiloja, aikaa ja tuotantoa osallistumaan organisaation tarinankerrontaan. He toisin sanoen yksityistävät organisaation resurssit. Sekä esimies että alainen voivat-

kin käyttää hyväkseen myös symbolista tilaa, joka on heidän saatavillaan.

Eräs esimies kertoi mielenkiintoisen tarinan ”kristallikruunusta” organisaatio-kulttuurin johtamisesta symbolin avulla. Kertomuksessa ilmenee molemminpuolinen tarinankerronta sekä myös mahdollinen molemminpuolinen manipulointi. Esimiehen alkuperäinen pyrkimys vaikuttaa organisaation kulttuuriin epäonnistui, jolloin hän joutui turvautumaan improvi-sointiin. Toteutuneelle ratkaisulle ei ollut vielä merkitystä organisaatiossa, jolloin vallitsi eräänlainen merkitystyhjiö odotusten ja toteutuman välillä. Esimies antoi alaisilleen (tai he ottivat) nimeämisen uudistukselle, jolloin käynnistyi kollektiivinen tarinankerronta. Esimies kertoi kuitenkin pidättäneensä nimeämisen viimemainiossa itsellään. Kollektiivisen merkityksenannon tarkoitus on siis rakentaa uudelle tilalle symbolinen merkitys, mutta merkityksenanto tapahtuu esimiehen tietoisuuden ulkopuolellakin.

Mun tarinathan on hyvin yksinkertaista, kun olen konkreettisten operaatioitten aikakautta elävä ihminenkin. Meillä on kristallikruunu tuolla kokoustilassa. Se tuli siihen sillä lailla, että alun perin suunniteltiin [...] että siihen tehdään kattoikkuna, ja kun tulee talvipimeä, niin ihastellaan tähtiä. Tähtitaivasta kristallilasi kädessä, hyvää punaviiniä lasissa ja parannetaan maailmaan ja innovoidaan uusia keksintöjä. Ja olimme sitten kovin pettyneitä, kun sitä ei voitu rakentaa, kun kaikki putket mitä talossa on, oli siinä kohassa. Ei aika riittänyt eikä raha. Ajattelin että no, kai meidän täytyy panna tähän joku kristallikruunu roikkumaan siten. Ja meillä on sitten täällä ihmisiä, oikeastaan kolme, sellaista vanhempaa asiantuntijaa, jotka eivät elä enää – sanotaanko kauniisti – tässä ajassa. Että kun silloin 70-luvulla oli kaikki toisin,

vesi piti kantaa tupaan ja ulkovessassa käytiin ja silleen. Ne sitten uskoo tällaisiin kaiken maailman säteilyihin ja henkimaailman asioihin [...] ja siten kun tultiin tänne... Ja se roikku se kristallikruunu, mää mietin, että miten saadaan noi mummot tähän matkaan mukaan [...] ja kun ne ihasteli sitä kristallikruunua, että tää on tähän hankittu varmaan sitä varten, että kun kristallista tulee näitä parantavia säteitä ja sellaista. Sanoin, että alun perin se ei ollut niin, mutta kyllä mää tulin siihen tulokseen, että kun tästä kristallista tulee näitä parantavia säteitä. Ja sitten ne kertoo kaikille, että meillä on kuulkaa niin hyvä työnantaja, et se hommas tänne kristallikruununkin sitä varten, että kun se puhdistaa ilmaa ja mitä kaikkee sieltä nyt tuleekaan. (O5)

O5:n ottaessa alaiset mukaan merkityksen rakentamiseen uudelle vaihtoehdolle, on mahdotonta sanoa, tiedostivatko alaiset varsinaisen tavoitteen epäonnistuneen. Alaiset eivät välttämättä tiedostaneet esimiehen käyttävän ”kulissien takana” valtaa, mutta toisaalta esimieskään ei välttämättä ole tietoinen siitä, että hän avaa alaisilleen vallan neuvotella itselleen organisaation resursseja. Alaiset eivät siis ole ”avuttomia”, vaan voivat rakentaa merkityksiä omalta kannaltaan parhain päin. Organisaation palaverithan pidetään kristallikruunun alla, joten on vaikea arvailla tulevaisuudessa seurauksia tilanteesta, jossa työnantaja omistaa tilat, mutta työntekijät merkityksen, tilan tarinan.

Kristallikruunu avaa näkökulmia tarinoilla johtamisen ja manipuloinnin valtaelementteihin monellakin tasolla. Ensinnäkin, jos tarinankerronnan jälkeen johtaja haluaa muuttaa organisaationsa kulttuuria, siihen on useiden muiden tarinoiden tapaan sedimentoitunut ”kristallikruunun” merkitys, eikä hän voi poistaa aikaisempia merkityksiä. Toiseksi, käsitteet



ullottuvat myös esimiehen itseymmärrykseen, eli viime kädessä johtajankin identiteetti voidaan nähdä neuvottelun tuloksena. Kolmanneksi, tarinankerronta voidaan nähdä loputtomana prosessina, jossa jokainen osapuoli tulkitsee ja jälleenkertoo tarinaa. ”Totuus” ei välttämättä määrittele sitä, mikä muodostuu organisaatiotodellisuudeksi. Narratiivisen rationaalisuuden näkökulmasta tapahtumille rakennetaan koherenssi, ja pikemmin uskottavuus kuin tarkkuus tai ”faktat” määrittelee sitä, minä ihmiset uskovat (Fisher, 1985).

O5 myös paljastaa kertomuksessaan varsin negatiivisia käsityksiä alaisistaan. Olisi-kin mielenkiintoista päästä tarkastelemaan alaisen, jotka ”eivät elä tässä ajassa”, käsityksiä esimiehestään. Toisaalta alaiset lie-nevät saaneen tahtonsa läpi ainakin jos-sain määrin esimiehen käsityksissä (O5: ”meillä on kuulkaa niin hyvä työnantaja”), eli suostuteltua hänet näkemään itsensä omien intressiensä kautta. Jos esimies vä-heksyy alaisiaan, se näkyy todennäköises-ti myös vuorovaikutuksessa, mutta alaiset voivat vaikuttaa johtajan itseymmärrykseen. Kristallikruunukertomuksesta voi-daankin löytää sekä pehmeän, alaisen oi-vallusta hyödyntävän esimiestyön sekä molemminpuolisen manipuloinnin piir-teitä.

## Pohdinta ja yhteenveto

Esimiehet kertovat tarinoita alaisilleen tu-keakseen vuorovaikutusta ja osallistaak-seen heitä päätöksentekoon. Tällöin esi-mies voi kertoa tarinan, johon hän odottaa alaisen osallistuvan kertomalla vastavuo-roisesti tarinan. Tarinoilla käydään siis eräänlaista vaihtokauppaa. Tarinankerron-ta liitetään toisinaan myös pehmeämpään johtamiseen. Pehmeä johtaminen tarkoittaa ihmiskeskeistä esimiestyötä, jossa alai-sen omaa ajattelua arvostetaan. Käytän-nössä esimies voi kertoa työhön liittyviä tarinoita, joita alainen voi myös itse tyy-

dentää ja osallistua näin oman toimintati-lansa rakentamiseen.

Pehmeään johtamiseen liittyy autori-taarisen johtamisotteen välttäminen. Esi-mies voi esimerkiksi kertoa alaiselle tari-nan suoran käskemisen asemasta. Vaikka moni esimies kannatti pehmeämpää joh-tamista, yksi johtaja vastusti voimakkaas-ti demokraattista ja pehmeää johtajuutta. Hän uskoi ihmisten tarvitsevan pohjim-tiltaan käskyttävää johtajaa kantamaan vastuun ja kertoi tarinoita alaisilleen lä-hinnä havainnollistaakseen työhön liittyy-viä ”tosiasioita”.

Esimiehet kertovat tarinoita alaisilleen ikään ja sukupuoleen katsomatta. Osa vart-tuneemmista esimiehistä tosin arvioi, että nuorella esimiehellä ei ole vielä paljon elä-mänkokemusta, jolloin tarinoilla voi olla vaikeaa valaista organisaation kohtaamia ongelmia. Nuoret esimiehet eivät kuiten-kaan koe asiaa samoin, sillä tarinoita voi-daan kertoa muustakin kuin omasta työ-historiasta. Sekä nuoret että kokeneem-mat esimiehet saattavatkin etsiä tarinoita esimerkiksi historiasta, jolloin tapahtumia ja henkilöitä liitetään oman organisaation tarinoihin.

Kun johtaja kuitenkin ”riisutaan” esi-miestyötaitoja korostavasta johtamispu-heesta, suurikin ihmisten johtaja voi pal-jastaa työnsä arjessa pohjimmiltaan ma-nagerialistiseksi asiajohtajaksi (Alvesson 2006). Tuskin esimies huijatakseen tutkijaa tekeytyisi humanimmaksi kuin mitä on työssään, mutta opittu, ”virallinen” johta-mispuhe näyttäytyi paikoin, sillä haastatte-lun eri vaiheissa ihmiskeskeinenkin johtaja saattoi esittää autoritaarisia ajatuksia.

Pyrkiessä saamaan työntekijät toimi-maan haluttuun suuntaan osa esimiehistä kertoi turvautuvansa manipulointiin. Ma-nipulointi ei ole aina tietoista, ja esimies voi olla itsekin manipuloinnin kohde. Eri-tyisesti haastavissa tilanteissa osa esimie-histä kertoi manipuloivansa tietoisesti.

On kuitenkin vaikeaa erottaa manipulointia muusta vaikuttamisesta ja suostuttelusta saatikka määritellä tietoisuuden tasoa, joten manipulointia ei voi lähestyä itsestään selvästi vallankäytön pimeänä puoleena. Koituvaa hyvää ja pahaa on mahdoton määritellä, mutta haitallista manipulointi on, jos kohde joutuu siitä kärsimään. Esimies voikin pyrkiä saamaan ihmiset uskomaan todellisuudesta poikkeavia asiaintiloja. Hän voi esimerkiksi liittää kertomissaan tarinoissa organisaation nykytiloja erilaisiin ihannetiloihin – tai jopa tulevaisuuden kauhukuviiin. Alainen voidaan näin suostutella työskentelemään pienellä palkalla tai jopa huonoissa työolosuhteissa. Kyseessä voi olla jopa huiputtaminen, eikä alainen ei ole tietoinen, että tarina on tarcoitettu tukemaan esimiehen tarkoitusperiä. Toisaalta voidaan kysyä, eikö loppujen lopuksi jokainen organisaatio pyri taivuttelemaan ihmiset arvoihinsa ja tavoitteisiinsa riippumatta siitä, onko kaikki tarkoitusperät kommunikoitu (vrt. Alvesson & Berg, 1992)?

Esimies voi näennäisesti sitouttaa alaisia organisaation muutokseen ottamalla heidät mukaan yhteiseen merkitysten rakentamiseen. Tällöin kuitenkin avautuu manipuloinnin mahdollisuus myös esimieheen päin, sillä alaiset voivat upottaa yhteiseen tarinaan omia käsityksiään esimiehestä ja organisaatiosta. Olisi naiivia olettaa kaiken vallankäytön tapahtuvan läpinäkyvästi ja yksisuuntaisesti. Swap ym. (2001) kuitenkin korostavat, että tarinankerronta on lähtökohtaisesti toimintaa, jossa tarkoituksena on pyrkiä narratiivisesti vaikuttamaan – ei manipuloida. Aineiston mukaan tarinankerronnalla voi olla useita erilaisia tavoitteita ja kyseessä voi olla sekä pehmeämpi että manipuloiva johtaminen samanaikaisesti.

Tutkimustulokset nostivat esiin mielenkiintoisia kysymyksiä. Operatiivisten esimiesten aineistosta voidaan kysyä, onko

manipulointi hyväksyttävämpää, jos esimies kokee olevansa pakotettu huiputtamaan alaistaan selvitätseen työstään? Entä kuinka suhtautua manipulointiin, jos esimies ”kaunistelee” työpaikan todellisuutta alaisensa silmissä tarinoimalla; kertomalla työpaikan paremmaksi se on? Esimiestyötä ylipäänsä koskettava kysymys liittyy erään esimiehen pyrkimykseen rakentaa alaisilleen käsitystä alaista arvostavasta ja voimaannuttavasta johtajasta: Missä määrin tunne voimaantumista vastaa todellista voimaantumista? Voiko alaisen käsitys siitä, että hän työskentelee demokraattisen ja alaista arvostavan esimiehen alaisuudessa ”todellistua” organisaation tarinankerronnassa?

## Lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekielännöt: Liikkeenjohdollisientiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Alvesson, M. 2006. Tomhetens triumf. Tukholma: Atlas.
- Alvesson, M. & Berg, P. 1992. Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berliini: Walter de Gruyter & Co.
- Auvinen, T. 2008. Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Licensiaatin tutkielma. Jyväskylän Yliopisto: Taloustieteiden tiedekunnan laitossarja. (Saatavana sähköisessä muodossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/19254>)
- Berger, P. & Luckmann, T. 1966. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Like.
- Boje, D. 2001. Narrative Methods for Organizational and Communication Research. Lontoo: Sage.
- Boje, D. 1999. Storytelling leaders. <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [viitattu 15.3.2008.]

- Boje, D. 2008. *Storytelling Organizations*. Lontoo: Sage Publishers.
- Brown, J., Groh, K., Prusak, L. & Denning, S. 2005. *Storytelling in Organizations*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Clark, B. 1972. *The Organizational Saga in Higher Education*. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), ss. 178-184.
- Collinson, D. 2000. *Strategies of Resistance: Power, Knowledge and Subjectivity in the Workplace* (teoksessa *Work and Society*, toim. Grint, K.) Oxford: Blackwell.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organizational Studies*. Lontoo: Sage.
- Denning, S. 2005. *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, W. R. 1985. *The Narrative Paradigm: In the Beginning*. *Journal of Communication*, 35, ss. 74-89.
- Fisher, W. R. 1994. *Narrative Rationality and the Logic of Scientific Discourse*. *Argumentation*, 8, ss. 21-32.
- Foucault, M. 2000 (Suom.). *Tarkkailla ja rangaista [alkuteos Surveiller et punir 1975]*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Heikkinen H., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. *Ja tämä tarina on tosi...: Narraatiivisen totuuden ongelmasta*. *Tiedepolitiikka* 24 (4), ss. 39-52.
- Hough, J. & White, M. 2001. *Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's "pig-tale"*. *Journal of Management*, 27 (5), ss. 585-601.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2007. *Inspiraation, tunteiden, luovuuden ja oikeassa rytmissä oleminen aika – organisaatioiden ja johtamisen muuttuminen*. *Työn Tuuli*, 2. Helsinki: HENRY RY.
- Järvinen, I-R. & Knuutila, S. (toim.) 1982. *Kertomusperinne: Kirjoituksia proosasaperinteen lajeista ja tutkimuksesta*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura
- Lauerma, H. 2006. *Usko, toivo ja huijaus*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, M. 2004. *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- Lukes, S. 2005. *Power, a Radical View* (2. p.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- McKee, R. 2003. *Storytelling That Moves People*. *Harvard Business Review*, 81 (6), ss. 51-55.
- Mills, C. W. 1982. *Sosiologinen mielikuvitus [alkuteos Sociological imagination 1959]*. Helsinki: Gaudeamus
- Mitroff, I. & Kilmann, R. H. 1975. *Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving*. *Management Review*, July, ss. 18-28.
- Parry, K. & Hansen, H. 2007. *Organizational Story as Leadership*. *Leadership*, 3 (3), ss. 281-300.
- Pearce, C., Sims, H., Cox, J., Ball, G., Schell, E., Smith, K. & Trevino, L. 2003. *Transactors, transformers and beyond*. *Journal of Management Development*, 22 (4), ss. 273-307.
- Ricoeur, P. 1983. *Time and Narrative*. Volume 1. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sintonen, T. & Auvinen, T. 2008. *Who is Leading, Leader or Story? Standing Conference for Management & Organization Inquiry Proceedings*. [CD-Rom julkaisu 27.3.2008] Philadelphia, USA.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001. *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*. *Journal of Management Information System*, 18 (1), ss. 95-114.

- Syrjälä, J. 2006. Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Väitöstutkimus. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.
- Weick, K. & Browning, L. 1986. Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12 (2), ss. 243-259.

• KTL, ins. (amk) Tommi Auvinen työskentelee tutkijana Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Hän tekee väitöskirjaa narratiivisuudesta johtajuudessa ja opettaa tutkimustyön ohella henkilöstöjohtamista. Tommi Auvinen on työskennellyt aiemmin metsäteollisuudessa mm. työnjohtajana ja suunnittelijana.



## ■ Artikkelit

# Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä



ANNA-MAIJA LÄMSÄ

---

## ■ Tiivistelmä

Ihmisten asiantuntijuus ja sen hyödyntäminen ovat avainasemassa erityisesti innovaatiotoiminnassa, mikä puolestaan on sidoksissa siihen, miten johto ja esimiehet onnistuvat luomaan innovoinnille otolliset puitteet ja mahdollisuudet. Innovatiivisen käyttäytymisen ytimessä on johdon ja henkilöstön välinen ilmapiiri, jota luonnehtii luottamus, sosiaalinen tuki ja autonomia. Hyvä johtajuus on ilmapiirin luomisessa avainasemassa. Artikkelissa esitetään luottamusjohtamisen idea vastauksena hyvään johtajuuteen ja tuodaan esille, että luottamusjohtamisen keskeinen mahdollistaja on henkilöstön eettinen johtaminen.

**Avainsanat:** Luottamus, työyhteisö, eettinen johtaminen, innovatiivisuus

## Johdanto

**S**uurimmassa osassa ihmisen historiaa työ on merkinnyt ponnistusta ja voimavarojen kuluttamista (Zuboff, 1990). Työ oli – etenkin teollistumisen alkuvaiheessa – sidoksissa tehtaassa työskentelevien ihmisten ruumiilliseen suoritukseen. Työsuorituksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri teho ihmisiä yksityiskohtaisesti kontrolloimalla ja ohjaamalla. Kurinalaisuuden aste muodostui keskeiseksi työntekijän ja johdon väliseksi haasteeksi. Asiantuntija ja ns. valkokaulustyön lisääntymisen myötä työntekijöiden suora valvonta on muuttunut henkimmäiseksi, epäsuoremmaksi ja usein myös ryhmän suorittamaksi.

Sellaisissa maissa kuten Suomessa ja yleensäkin länsimaissa yritysten menestys perustuu entistä harvemmin kustannuslähtöiseen massatuotantoon. Sen sijaan korostuu organisaatiossa toimivien ihmisten osaaminen ja erityisesti heidän kykynsä palvella, innovoida ja luoda uutta (Kasvun ajurit 4, 2008; Baregheh ym., 2009). Ihmisten asiantuntijuus ja sen hyödyntäminen ovat avainasemassa erityisesti innovaatio toiminnassa, mikä puolestaan on sidoksissa siihen, miten johto ja esimiehet onnistuvat luomaan innovoinnille otolliset puitteet ja mahdollisuudet. Hyvä johtajuus on tässä avainasemassa.

Kuvaan ja analysoin artikkelissani aluksi lyhyesti työnteon ja sen johtamisen historian kehitystä henkilöstön kannalta. Sen jälkeen pohdin osaamiseen, palveluun, luovuuteen ja innovoi vuuteen tähtäävän työyhteisön johtajuuden haasteita. Lopuksi esitän luottamusjohtamisen idean vastauksena haasteisiin ja tuon esille, että luottamusjohtamisen keskeinen mahdollistaja on eettinen johtaminen. Tarkasteluni perustuu Scottin ja Bruce'n (1994) esittämään väitteeseen, jonka mukaan ihmisten innovatiivisen käyttäytymisen ytimessä työyhteisöissä on johdon ja henkilöstön välinen

ilmapiiri, jota luonnehtii luottamus, sosiaalinen tuki ja autonomia.

## Tarkan valvonnan johtajuus

Teollisen organisaation taylorismiksi tai tieteelliseksi liikkeenjohdoksi nimetty johtamisoppi (Taylor, 1914) korosti aikaisemmin länsimaissa kuten korostaa edelleen kehittyvissä maissa toimivissa globaaleissa yrityksissä muutamia pääperiaatteita. Kustannustehokkaaseen massatuotantoon pyrittäessä työntekijän ei edellytetä ajattelevan vaan suorittavan tarkasti suunnitellun tehtävän esimiehen ohjeiden ja valvonnan alaisena. Johdon haasteena on saada ihminen tietyn kiinteän ajanjakson ajan pysymään paikallaan, olemaan tarkkaavainen ja toimimaan ohjeiden mukaan. Työsuoritusta edistetään myös taloudellisten palkkioiden ja rangaistusten avulla. Yritys on paikka, jossa opitaan uusia toimintatapoja ja ilmapiiriä, jota kutsutaan ”työkuriksi”. (Työn organisoimisen historiasta, ks. Takala, 1999; Seeck, 2008).

Tämän kaltaisen opin vallitessa johtajuus perustuu muodolliseen asemaan ja sitä voi luonnehtia ilmaisulla ”johtaja tietää kaiken”. Charlie Chaplin kuvasi aikoinaan elokuvassaan *Nyky aika* terävästi modernia tayloristista yritystä, jossa työn yksityiskohtainen osittaminen takaa tehokkuuden, mutta jossa ihminen kaipaa kuitenkin vapautta ja luovuutta. Ihminen oli sidottu työhönsä kaikkialle ulottuvan kontrollin avulla.

Edellä mainitun kaltaisesta työstä syntyviä inhimillisiä haittoja eliminoitiin teollistumisen alkuvaiheessa esimerkiksi Englannissa palkkaamalla tehtaisiin ihmisiä, jotka pyrkivät parantamaan henkilöstön työskentelyolosuhteita, turvallisuutta ja hygieniää: perustettiin kanttiineja, järjestettiin terveystarkastuksia jne. Tämä welfare officereiksi kutsuttu ammattiryhmä koostui tavallisimmin naispuolisista sosiaalialaa tuntevista henkilöistä. (Legge, 2004).

Malli on tulkittavissa tuon ajan eettisenä johtamisena, jossa pyrittiin vähentämään työnteosta syntyviä haittoja. Tänä päivänä samankaltaista toimintamallia noudattavat globaalit yritykset palkkaamalla tehtaiden ja työolojen tarkastajia halvan työvoiman maihin. Tavoitteena on valvoa, että tehtäissä toimitaan ainakin paikallisten lakien mukaan ja paremmassa tapauksessa kansainvälisten eettisten standardien mukaan. (Lämsä, 2007). Syynä on tavallisesti maineen suojele kuluttajiin päin kansainvälisillä markkinoilla. Eettinen johtaminen määrittäytykin näissä tilanteissa lähinnä maineen hallinnaksi kuten myös lainsäädännöllisten ja turvallisuusriskien välttämiseksi.

## Kohti luottamusta työyhteisössä

Kustannuslähtöisen massatuotannon sijaan useimmissa länsimaissa kuten myös meillä Suomessa korostuu asiantuntijuus, jonka ytimessä on osaaminen ja erityisesti kyky innovoida. Tämän kaltaisessa tilanteessa johtajuus ei voi perustua ihmisten yksityiskohtaiseen valvontaan eikä myöskään siihen oletukseen, että johtaja tietää kaiken.

Suomessa henkilöstön koulutustaso on korkea – naisilla korkeampi kuin miehillä (Lehto, 2009). Henkilöstöllä on korkeat odotukset. Mielenkiintoiset ja mielekkäät työnsisällöt, mahdollisuus kehittyä, hyvät sosiaaliset suhteet sekä työn ja muun elämän tasapaino ovat tärkeitä odotuksia työlle.

Organisaatioiden menestys edellyttää luovuutta ja luovuudesta kumpuavaa innovointia. Ne eivät ole määrätyn ihmisryhmän, kuten johdon tai tuotekehittäjien, yksityisomaisuutta. Arkiluovuus, josta uudet ideat ja keksinnöt usein kumpuavat, piilee ja liikkuu kaikkialla organisaatioissa ja asiakasrajapinnoissa. Johtamisen kannalta on haaste, että tämä luovuus

saadaan esille ja kyetään jalostamaan innovaatioiksi. Monimuotoisen henkilöstön luovuus, asiantuntijuus, uuden oppimiskyky ja opitun jakaminen nähdäänkin avaintekijöiksi menestykselle.

Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys on, miten ohjata henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on luovuuden keskeinen edellytys. On ilmeistä, että entinen valvonnan malli ei pelaa, vaikka niin näytetään edelleen usein uskottavan. Monilla työpaikoilla tarkat mittausjärjestelmät ovat arkipäivää – ja uusia lanseerataan jatkuvasti.

Mainittuun johtajuuden kysymykseen ehdotan tässä yhteydessä ratkaisuna sitä, että tiukan valvonnan sijasta kehitetään työyhteisön kattavaa keskinäistä luottamusta. Tutkimukset osoittavat, että se mahdollistaa sitoutumista sekä synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Luottamus myös edistää tiedon luomista ja jakamista sekä ihmisten yhteistyötä ja vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. (Jones & George, 1998; Whitenner ym., 1998; Flores & Solomon, 2001; Wicks & Berman, 2004). Henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi työyhteisössä, jossa on luottamusta. Tämän vuoksi uskalletaan paremmin tuoda esille ja kehitellä hullujakin ideoita – innovaatioiden esiasteita. Myös lisääntyvä verkostoituminen ja virtuaalinen työtapo edellyttävät toimiakseen luottamusta kumppaneiden kesken.

Mitkä ovat luottamuksen sudenkuoppia työyhteisössä? Epävarmuus, ihmisten välisen kovan kilpailun suosiminen sekä hyvin yksityiskohtainen seuranta ja arviointi, työkuormituksen epätasaisuus, suosikkijärjestelmä ja erityisesti epäoikeudenmukainen johtajuus ovat esimerkkejä sudenkuopista.

Johtajan – esinaisen tai -miehen – toimintatapa on yksi keskeisimmistä luottamusta ja myös epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. Kukapa haluaisi tehdä toi-



tä paikassa, jossa joutuu ajattelemaan, ettei koskaan voi olla liian varovainen suhteessa pomoon?

## Luottamusta eettisellä johtamisella

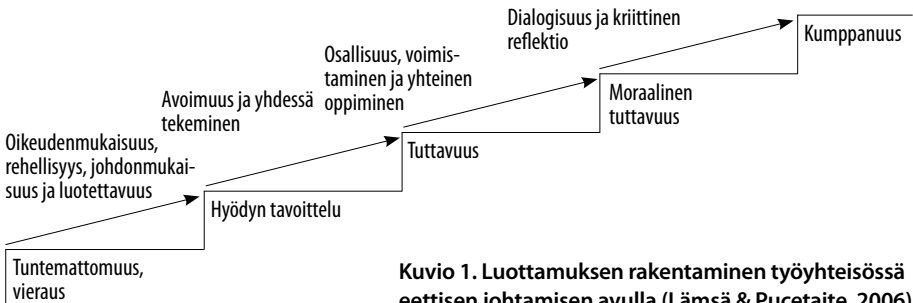
Oikeudenmukaisuus, lupausten pitäminen, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, avoimuus, henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja ihmisten osaaminen ovat avaimia luottamuksen kehittämiseen. Ilman sitoutumista luottamuksen rakentamiseen työyhteisö rapautuu. Luottava työyhteisö voi puolestaan hyvin ja onnistuu paremmin. Voisi sanoa, että luottamus saa työn sujumaan, uudet ideat esille ja työyhteisön menestymään, jopa kukoistamaan. Tämä havaitaan yleensä vasta silloin, kun luottamus kyseenalaistuu tai katoaa.

Yleisellä tasolla luottamus on määriteltävissä uskonnukseksi, että luotettu henkilö tai jokin yksikkö, kuten työyhteisö, toimii ja osaa toimia sovitujen sitoumusten ja normien mukaisesti, eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen (Das & Teng, 1998). Luottamus suuntautuu siten tulevaisuuteen ja siihen liittyy myös petetyksi tulemisen riski. Luottamusjohtamiseksi kutsumani johtajuuden suunta näkee työyhteisön luottamuksen syntyvän seuraavien periaatteiden tunnistamisen kautta. Ensiksi, luottamus on aikaan ja paik-

kaan sidottu vähittäin kehittyvä prosessi. Toiseksi, työyhteisön luottamus on luonteeltaan sekä ihmisten välistä että institutionaalista, ja molempia tarvitaan. Kolmanneksi, luottamus on luonteeltaan tiedollista ja tunteisiin perustuvaa. Neljänneksi, luottamus edellyttää yhdessä tekemistä ja yhteisiä kokemuksia. Viidenneksi, luottamusta voidaan syventää eettisen johtamisen avulla. (Flores & Solomon, 2001; Lämsä & Pucetaite, 2006.) Keskityn näistä jälkimmäiseen seuraavaksi.

Aluksi määrittelen eettisen ihmisten johtamisen siten, että sen perimmäisenä tarkoituksena on edistää parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamista, mutta varovaisemmin voidaan sanoa, että eettistä johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voisivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Kypseässä on viime kädessä inhimillisesti kestävä ja hyvän toiminnan edistäminen työyhteisössä. Eettisen johtamisen tehtävät voidaan nähdä seuraavalla tavalla: pitää työyhteisö koossa, vähentää inhimillistä kärsimystä ja ongelmia, edistää työyhteisön hyvinvointia ja pyrkiä ratkaisemaan ihmisten väliset eturistiriidat oikeudenmukaisesti ja rakentavasti.

Työyhteisön luottamuksen edistäminen eettisen johtamisen kautta on määriteltävissä seuraaviin vaiheisiin (kuvio 1):



Kuvio 1. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä eettisen johtamisen avulla (Lämsä & Pucetaite, 2006)

1) tuntemattomuudesta hyödyn tavoitte-  
luun, 2) hyödyn tavoittelusta tuttavuuteen,  
3) tuttavuudesta moraaliseen tuttavuuteen  
ja 4) moraaliseen tuttavuudesta kumppa-  
nuuteen (Lämsä & Pucetaite, 2006).

Ensimmäinen vaihe edellyttää johtami-  
sen arvoilta oikeudenmukaisuutta, rehellis-  
yyttä, johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.  
Tavoitteena on, että työyhteisön jä-  
senet pystyvät tietämään ja ennustamaan  
yhteisössä noudatettavat pelisäännöt, ku-  
ten myös palkkioiden ja rangaistusten syyt  
ja seuraukset.

Hyödyn tavoittelusta edetään tuttavuu-  
teen yhteistyön mahdollistavan organi-  
soinnin sekä viestinnän ja vuorovaikutuk-  
sen avulla. Johtamisen arvoja ovat avoi-  
muus ja yhdessä tekeminen. Ne auttavat  
vaihtamaan ja jakamaan tietoa sekä kes-  
kustelemaan uusista ideoista ja asioista eri  
näkökulmista. Erityisesti tässä vaiheessa  
ihmiset oppivat tietämään ja tulkitsemaan  
toistensa todellisuuksia, merkitysrakenteita  
ja näkemyksiä. Tuttuuden vaiheessa al-  
kaa myös voimistua tunneperäinen luot-  
tamus; työyhteisön jäsenet ovat tuttavii  
keskenään ja vaihtavat ajatuksia muistakin  
kuin pelkästään työhön sisältyvistä asiois-  
ta.

Tuttavuus syvenee moraaliseen tuttavuu-  
teen osallistavan ja valtuuttavan johtajuus-  
den kautta. Tämän vaiheen arvoja johta-  
misessa ovat ihmisten osallisuus, voimista-  
minen ja yhteinen oppiminen. Viimeistään  
tässä vaiheessa työyhteisön jäsenistä tulee  
vastuullisia subjekteja – osallisia omaa työt-  
tä ja -yhteisöä koskevien mahdollisuuksien  
ja ehtojen muotoiluun ja niitä koskevaan  
pääöksentekoon. Heille tulee vapaata tilaa  
toimia.

Moraalinen tuttavuus voi edetä kumppa-  
nuuteen, jolloin tarvitaan osallistumisen  
ja valtuuttamisen syvenemistä dialogisuus-  
den ja kriittisen reflektion suuntaan. Jaetu  
ja moniarvoinen johtajuus on se arvo-  
perusta, josta ne kumpuavat. Kyseessä on

jatkuva neuvottelu, kyseenalaistaminen ja  
pohdinta työyhteisön tavoitteista ja toi-  
mintatavoista.

## Lopuksi

Toin artikkelissani esille ajatuksia ihmis-  
ten johtamisen tärkeydestä uusii ideoita,  
luovuutta ja innovaatioita hakevissa työ-  
yhteisöissä. Luottamuksen rakentamisen  
malli korostaa eettistä johtamista – ilman  
sitä toiminta helposti kapenee vain yksi-  
lön oman edun tavoitteluksi (Pucetaite &  
Lämsä, 2010). Työyhteisössä voidaan täl-  
löin luisua viidakon lakia muistuttavaan ti-  
laan: ankarasta kilpailusta ihmisten välillä  
tulee itseisarvo.

Näen johtajuuden ja erityisesti johta-  
juuden opetuksen haasteena sen, että sii-  
nä harjaannutaan ja totutaan tahtomaan  
sellaista, mikä on yleisesti ottaen ihmisil-  
le hyvää ja toivottavaa. Tässä yhteydessä  
toin esille ratkaisuehdotuksena luottamus-  
johtamisen. Siihen tarvitaan osaamisen li-  
säksi etiikkaa.

## Lähteet

- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S.  
(2009) Towards a multidisciplinary defini-  
tion of innovation. *Management De-  
cision*, 47 (8), ss. 1323-1339.
- Das, T. K. and Teng, B-S. (1998) Bet-  
ween trust and control: developing  
confidence in partner cooperation al-  
liances. *Academy of Management Re-  
view*, 23, ss. 491-512.
- Flores, F. & Solomon, R. (1998) Creating  
trust. *Business Ethics Quarterly*, 8, ss.  
205-232.
- Jones, G. R. & George, J. F. (1998) The  
experience and evolution of trust: Imp-  
lications for cooperation and team-  
work. *Academy of Management Re-  
view*, 23, ss. 531-546.
- Kasvun ajurit 4 (2008) Miten kasvu rahoi-  
tetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten  
vertailu. Elinkeinoelämän keskusliitto.

- Legge, K. (2004) Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Lehto, A.-M. (2009) Naiset valtaavat esimiesspaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3, ss. 14-19.
- Lämsä, A.-M. (2007) Yrityksen vastuullisuus - mitä ja miksi? Teoksessa Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus, minkä väristä se on. Johtamistaidon opisto, Oitmäki, ss. 42-52.
- Lämsä, A.-M. and Pucetaite, R. (2006) Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. Business Ethics: A European Review, 15, ss. 130-141.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal, 37 (3), ss. 580-607.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Takala, T. (1999) Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos. Gummerus, Jyväskylä.
- Taylor, W. F. 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Arvi A. Karisto, Hämeenlinna.
- Pucetaite, R. and Lämsä, A.-M. (2010) Building organizational trust in a low-trust context. Hyväksytty julkaistavaksi Baltic Journal of Management -lehdessä.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998) Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviours. Academy of Management Review, 23, ss. 513-530.
- Wicks, A. C. and Berman, S. L. (2004) The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance. Business Ethics Quarterly, 14, ss. 141-160.
- Zuboff, S. 1990. Viisaan koneen aikakausi, Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Otava, Keuruu.
- Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Artikkelit pohjautuu hänen virkaanastujaisesityksensä 4.11.2009. Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi.

## ■ *Keskustelua*

# Vastuullisuudella parempaa tuottoa – taloustutkijat uskonvahvistustöihin



JOUKO KUISMA

## ■ *Tiivistelmä*

Laman aikana osa yrityksistä on jäädyttänyt vastuullisuutta koskevia kehitysuunnitelmiaan. Toisaalta monet ovat päättäneet panostaa kehittämiseen juuri nyt, koska niin ympäristö- kuin sosiaalisen vastuun kehittämisen on katsottu parantavan tuottavuutta, alentavan kustannuksia, vahvistavan kilpailukykyä ja houkuttavan hyviä työntekijöitä, joista kohta on taas pulaa. Silloin kun ylin johto on sitoutunut vastuullisuustyöhön ja huolehtinut sen organisoimisesta ja resursseista, kehittäjät ovat päässeet integroimaan vastuullisuuden käytäntöjä ja mittareita normaaliin johtamiseen ja työntekoon. Epäileville tuomaille – niin yritysten johdossa kuin sijoittajapiireissä – on tarjottava myös puolueetonta tutkimustietoa vastuullisuuden vaikutuksista yritysten taloudelliseen tulokseen. Tutkimustyössä ei saa sortua liialliseen akateemisuuteen. Kummallisen näköiset, kiemuraiset laskentaavat eivät yrityksiä auta, tutkijoiden ja yritysten on yhdessä löydettävä ne maanläheiset aihealueet, joista saadaan selkeimmät todisteet vastuullisuuden kannattavuudesta. Ja ilmastonmuutos on niin iso juttu, että sitä ei voi näissä analyyseissä ohittaa.

## Johdanto

**K**uluneen vuoden uutiset ovat olleet täynnä lamaa, konkurssseja, saneerauksia, sulkemisia, väen vähentämistä. Joskus sentään näkee päinvastaistakin: ”nyt on hyvä hetki panostaa kehitystyöhön, jotta olemme iskussa, kun kauppa alkaa taas käydä” tai ”emme missään tapauksessa luovu yhdestäkään työntekijästämme – he ovat menestyksemme rakentaneet ja heidän kanssaan lähdemme uuteen nousuun”.

Vaikka henkilöstön vähentäminen on useimmiten se joustavimmaksi koettu keino parantaa kannattavuutta, joissakin yrityksissä omistajat ovat siis päättäneet joustaa omista tuloistaan henkilökunnan hyväksi. Valitettavasti tämäkin ilo on tuomittu käytännön syistä ennen pitkää loppumaan. Kun kauppa ei käy, niin se vain ei käy, eikä työtä silloin kerta kaikkiaan ole. Vaikka yritys haluaisi olla kuinka vastuullinen, sitä ei voi väkisin velvoittaa työllistämään, eikä tumput suorana seisominen tunnu hyvältä työntekijöistä itsestäänkään. Vain kannattava yritys voi pitkällä tähtäimellä kantaa kaikki sille kuuluvat vastuunsa.

## Parantaa tehokkuutta ja alentaa kustannuksia

Laman alkaessa moni huolestui siitä, että yritykset jäädyttävät vastuullisuuden kehittämisen suunnitelmansa ja etsivät kaikkien tekemiseensä mahdollisimman halvat ratkaisut, niiden taustoista ja perusteista piittaamatta. Näin on monesti käynytkin, varsinkin jos vastuullisuusnäkökulman tuominen johtamiseen on ymmärretty ylimääräiseksi, kustannuksia aiheuttavaksi työksi, johon on varaa vain nousukaudella. Tästä omakohtainen kokemus. Esittelin palvelujani potentiaaliselle asiakkaalle ja ennustin tämän pääsevän energiatehokkuuteen liittyvän kahden tunnusluvun käyttöön otolla kahden miljoonan euron

säästöihin. Emme päässeet yhteistyöhön, koska ”ylin johto on kieltänyt tässä taloudellisessa tilanteessa ulkopuolisten konsulttien käyttämisen”.

Yhä useammat yritykset voivat kuitenkin todistaa, että vastuullisuutta edistävästä ja mittaavista toimenpiteistä suurin osa johtaa tehokkuuden paranemiseen ja kustannusten alenemiseen. Varsinkin ympäristövastuun alueella säästömahdollisuuksia on runsaasti – mitäpä muuta energia- ja materiaalitehokkuuden parantaminen, kuljetusten optimointi, kierrätyksen edistäminen tai jätteiden synnyn ehkäisy voi-



Tunteeko joku yrityksen, jossa työtyytyväisyys on surkealla tasolla, mutta kannattavuus huippuluokkaa?

sivatkaan merkitä. Myös asiakkaitten ympäristöongelmien ratkaisemiseen tarjottavien tuotteiden ja palvelujen menekki on vahvassa kasvussa, etenkin jos ongelmat liittyvät ilmastonmuutokseen. Maailmanhistorian varmaankin suurin uhkakuva voi siis luoda mittavaa ja tuottavaa yritystoimintaa, jonka myötä itse uhka toivottavasti saadaan edes jonkinlaiseen kuriin.

Vastaavanlaisia säästömahdollisuuksia löytyy sosiaalisen vastuun tunnuslukuja analysoimalla. Itse pidän analyysin keskipisteessä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (tai -pahoinvointia) kuvaavia mittareita. Ei tarvitse olla edes kovin kokenut tutkija saadakseen selville, että työtyytyväisyys, vaihtuvuus, työsuhteiden pituudet, sairauspäivät, työtapaturmat, eläkkeellejäämisikä, hävikki, tuotteiden laatuvirheet, panostus koulutukseen, työterveyshuoltoon tai hen-

kilökunnan virkistykseen ja muut vastaavat asiat vaikuttavat sekä toinen toisiinsa että viime kädessä yrityksen kannattavuuteen. Tunteeko joku yrityksen, jossa työtyytyväisyys on surkealla tasolla, mutta kannattavuus huippuluokkaa? Jos hetkellisesti näin onkin, ei kyllä kovin pitkään.

## Taloustutkijat uskoa vahvistamaan

Vastuullinen, motivoiva, henkilöstön hyvinvointiin ja ympäristökysymyksiin panostava johtaminen on väistämättä taloudellisesti kannattavampaa kuin vastuuton. Pelkät puheet eivät kuitenkaan todisteiksi riitä. Vastuullisuusmittarien ja kannattavuusmittarien yhteyttä pitäisi tutkia paljon enemmän kuin nyt on tehty. Kun olemme oppineet tuomaan taloudellisen tuloksen rinnalle ympäristö- ja sosiaalisen tuloksen eli omaksuneet Triple Bottom Line -mallin, meidän pitäisi vielä tottua laskemaan,

” En jaksaa uskoa, että yksikään tuontapaisista tutkijakammioissa syntyneistä kaavoista löytäisi tietään yritysten kovin arkipäiväiseen ja maanläheiseen työhön.

miten nämä kaksi uutta tulosriviä vaikuttavat siihen alkuperäiseen viimeiseen riviin. Tällaisella taloudellisella todistelulla saisimme vastuullisuususkovaisiksi nekin wahlroosit, jotka tähän asti ovat kumartaneet vain ”puhtaiden markkinavoimien” alttaria.

Silloin kun yrityksen ylin johto on si-

toutunut vastuullisuuden kehittämiseen ja huolehtinut työn organisoimisesta ja resursseista, kehittäjät ovat päässeet hyvin eteenpäin ja vastuullisuuden käytännöt ja mittarit on jo pitkälle integroitu normaaliin johtamiseen ja työntekoon. Epäileville tuomaille – niin yritysten johdossa kuin sijoittajapiireissä – olisi tarjottava myös puolueetonta tutkimustietoa. Tällaista voisivat luontevimmin tuottaa taloustutkijat yliopistoissa, korkeakouluissa ja muissa tutkimuslaitoksissa. Liian pitkälle viety akateemisuus ei tätä tarkoitusta kuitenkaan palvele. EBENin syyskuisessa vuosikongressissa Ateenassa näin turhauttavan monta sellaista esitystä, joissa yritysten tekemisiä oli yritetty puristaa monimutkaisiin ja kummallisen näköisiin laskentakaavoihin. En jaksaa uskoa, että yksikään tuontapaisista tutkijakammioissa syntyneistä kaavoista löytäisi tietään yritysten kovin arkipäiväiseen ja maanläheiseen työhön. Käytäntöä hyödyttävään tutkimustyöhön päästään vain, kun tutkijat pitävät jatkuvaa, tiivistä yhteyttä yrityksiin ja päinvastoin.

## Tutkimusten oltava käytännönläheisiä

Tehtävänanto taloustutkijoille on loppujen lopuksi aika yksinkertainen: tarkastelkaa yritysten keskeisiä vastuullisuustunnuslukuja ja selvittäkää, millaisia vaikutuksia noilla tekemisillä on ollut yrityksen tulokseen. Esimerkiksi kun yritys kertoo tehneensä kiinteistöissään energiakatselmuksia ja niiden pohjalta perusparannuksia ja vähentänyt näin energiankulutustaan 15 prosentilla, kiinnostaa tietää, paljonko on säästynyt rahaa ja mikä on ollut investointien takaisinmaksuaika. Tai kun kaatopaikalle menevä raaka-ainehävikki on saatu vähenemään kolmella prosenttiyksiköllä, paljonko säästettiin raaka-ainekustannuksissa ja kaatopaikkamaksuissa? Tai kun panostus työterveyshuoltoon kaksinkertaistettiin ja sairaspäivät putosivat puoleen,

mikä oli operaation nettosäästö? Tai milaista korrelaatiota löytyy tuloksiikköjen työtyytyväisyyden ja kannattavuuden väliltä vaikka viiden tai kymmenen vuoden seurannassa? Miten ”Nolla tapaturmaa”-kampanjointi on vaikuttanut rakennusalan työtapaturmiin ja sen myötä kannattavuuteen? Entä miten kehittyivät vietnamilaisen kenkätehtailijan tulot, kun hän päätti sijoittaa merkittävän summan työterveyteen ja -turvallisuuteen?

Totta kai noita laskelmia useimmissa yrityksissä tehdään – varsinkin investointilaskelmia. Pörssiyrityöt ovat kuitenkin arkoja esittämään kilowattitunteja, kuljetuskilometrejä, sairaspäiviä ja muita vastaavia tunnuslukuja rinnakkain eurojen kanssa. Vastuullisuustunnuslukujen laskenta ja tulkinta koetaan epätarkemmaksi kuin euronkirjanpito, eikä taloushallinto mielellään anna eurojaan tähän rinnastukseen. Virallisuonteisia ohjeita on kuitenkin olemassa jo aika tarkalla tasolla. Kirjanpitolautakunta on viimeksi lokakuussa 2006 ohjeistanut ympäristöasioiden kirjaamista, laskentaa ja esittämistä tilinpäätöksessä sekä kirjanpitolaian sisältämää vaatimusta henkilöstö- ja ympäristöasioiden esittämisestä toimintakertomuksessa. Tällaista tietoa tulisi tarjota silloin, kun sillä katsotaan olevan olennaista merkitystä yrityksen toiminnan tuloksen ja tulevaisuuden näkymien arvioinnissa. Olen aikoinaan pitänyt tämän olennaisuuden arviointia hankalana, mutta kaksi isoa muutosmoottoria: lama ja ilmastonmuutos, ovat saaneet mieleni muuttumaan. KHT-Median uusitus- ja Yhteiskuntavastuun raportointi –kirjassa (Niskala, Pajunen ja Tärni-Mani, 2009) tekijät antavat erittäin perusteellista ja hyödyllistä opetusta tästä aiheesta.

## Energiankulutus ja kustannukset näkyviin

Ilmastonmuutokseen liittyvien tunnuslukujen pitäisi kuulua kaikkien vuosiker-

tomuksia ja vastuuraportteja julkaisevien yritysten ja muidenkin organisaatioiden perusmittareihin. Myös tilinpäätösstandardien puolella tätä tärkeää asiaa voisi edistää nostamalla edes energiakulut tilinpäätöksen liitetietojen vakiosisältöön. Vaikka energiasta ja hiilijalanjäljestä puhu-



Ilmastonmuutokseen liittyvien tunnuslukujen pitäisi kuulua kaikkien vuosikertomuksia ja vastuuraportteja julkaisevien yritysten ja muidenkin organisaatioiden perusmittareihin.

taan nyt kaikkialla, kovin harva niistä kuitenkaan vielä kertoo sen enempää GWh-, euro- kuin CO<sub>2</sub>-mittarilla, joista CO<sub>2</sub> on tietysti se vaikein.

ISO 14001 -ympäristösertifiointeja on tiettävästi myönnetty noin 150 000 organisaatiolle 140 maassa. Systemaattinen ympäristöjohtaminen on siis levinnyt laajalle ja dokumentoitavaksi luultavaan tuottavan luotettavaa tietoa ympäristöraportointiin. Raportoinnin uskoisi kiinnostavan erityisesti pörssiyrityksiä, joita OSIRIS-nimisessä 190 maata kattavassa www-tietokannassa on yli 46 000. Ympäristötuloksistaan kunnolla raportoivia pörssiyrityksiä on tuosta luvusta kuitenkin vain murto-osa – esimerkiksi GRI-suositusta raportoinnissaan oikeasti noudattavia yrityksiä on noin 3 000. Suomessa vuosittain järjestettävän raportointikilpailun raati kävi kuluneena

kesänä läpi kaikki maamme 132 pörssiyhtiötä ja totesi 20:n niistä raportoineen riittävän laajasti taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta.

Aika harvinaista tämä vastuullisuusraportointi siis Suomessa ja muuallakin vielä näyttää olevan, mutta en keksi mitään perustelua sille, että tarve siihen voisi tästä vähentyä. Uskon vakaasti, että globaaleilla tavara-, työvoima- ja pääomamarkkinoilla vaatimukset yritysten toimintatapojen läpinäkyvyydestä vielä huomattavasti tiukentuvat. Niin standardit ja sertifiikatit kuin raportointi- ja muut suositukset tarjoavat vahvan pohjan vapaaehtoiselle kehitystyölle, jota ymmärryksen rahan lisäänsaintamahdollisuuksista luulisi vauhdittavan. Ellei vapaaehtoisuus kuitenkaan näytä johtavan nykyistä parempiin saavutuksiin, lainsäätäjä voi hyvinkin pian ryhtyä päivittämään kirjanpitolakejaan huomattavasti tarkemmin muotoilluilla kestävän kehityksen opeilla.

## Lähteet

Niskala, Mikael, Pajunen, Tomi & Tarna-Mani, Kaisa (2009) Yhteiskuntavastuun raportointi. KHT-Media Oy, 2009 ([www.kht.fi](http://www.kht.fi))

- Jouko Kuisma on jäänyt kesällä 2007 eläkkeelle Keskon yhteiskuntavastuun kehitysjohtajan tehtävästä ja toimii nykyään vastuullisten johtamis-, hankinta- ja raportointijärjestelmien konsulttina ja kouluttajana toiminimellä CR Navigator J.Kuisma. Sähköposti: [jouko.kuisma@gmail.com](mailto:jouko.kuisma@gmail.com).





## ■ Haastattelu

# Heidi von Weltzien Høivik: Eettisyyden oltava osa yrityskulttuuria

MARJATTA PIETILÄ

**N**orwegian School of Managementin bisnesetiikan ja johtamistaidon professori, tohtori Heidi von Weltzien Høivik vieraili pääpuhujana Ebenin ja CRIn netin yhteisessä syysseminaarissa. Høivikin aiheena oli eettisyyden integroiminen yrityksen prosesseihin.

– Etiikka on arvoja koskevaa teoriaa. Moraali puolestaan tarkoittaa tapaa, jolla toteutamme arvoja yhteiskunnassa – tapaa jolla elämme ja organisoimme yhteiskun-

” Omien arvojemme ja normiemme noudattaminen vieraassa maassa voi olla vaikeaa.

taa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan eettisyys on oikein tekemistä siksi, että on oikein tehdä niin. Jo lapsena opimme tunnistamaan oikean ja väärän. Ajan mittaan kuitenkin kohtaamamme ihmiset muokkaavat käsityksiämme oikeasta. Liike-elämässämme näkemyksiimme vaikuttavat yrityksen sidosryhmät, asiakkaat, toimittajat ja työtoverimme, Heidi Høivik sa-

noo.

– Kun joudumme tekemisiin vieraiden kulttuurien kanssa, havaitsemme usein, että niiden arvot ja normit poikkeavat omistamme. Omien arvojemme ja normiemme noudattaminen vieraassa maassa voi olla vaikeaa. Esimerkiksi Pohjoismaissa olemme tottuneet kahdeksantuntisiin työpäiviin. Kiinassa taas ihmiset saattavat tulla työn perässä pitkiäkin matkoja ja käydä kotonaan ehkä vain kerran kuussa. He tekevät mielellään kaksitoistatuntisia-kin työpäiviä tienatakseen enemmän rahaa ja voidakseen sitten viipyä perheensä luona hieman pidempään, Høivik kertoo.

Uudessa ympäristössä Høivik kehottaa meitä tarkastelemaan asioiden vaikutuksia toisiinsa, ennen kuin teemme omien arvojemme mukaisia päätöksiä. Esimerkiksi Bangladeshissa lapsityövoiman kieltämisellä voi olla vakavia seurauksia. Perheiden toimeentulon kannalta on välttämätöntä, että kaikki kynnelle kykenevät perheenjäsenet tekevät työtä. Lapsityövoiman käytön kieltäminen syöksisi perheet taloudelliseen ahdinkoon. Toimiakseen eettisesti paikallista työvoimaa käyttävät ulkomaiset yritykset työllistävät usein tietyn iän ylittäviä lapsia, mutta antavat lapsille työn ohessa myös kouluopetusta.



**Professori Heidi Høivik** Norjan kauppakorkeakoulusta puhui EBENin sysseminaarissa Helsingissä.

MARJATTA PIETILÄ



” Myös esimiesten on itse toimittava niiden arvojen mukaisesti, joita odottavat alaistensa noudattavan.

– Osakkeenomistajille tällaisen käytännön hyväksyminen saattaa kuitenkin olla vaikeaa, sillä ylimääräiset kustannukset vähentävät osaketuottoja, Höivik sanoo.

### **Millaisia arvoja sinun yrityksessäsi noudatetaan?**

Höivikin mukaan etiikan ymmärrystä ja eettisyyden tasoa voidaan parhaiten arvioida yrityksessä keskustelemalla henkilöstön kanssa ja tutustumalla yrityksen dokumentteihin.

Ne kertovat millaisia arvoja arkipäivässä toteutetaan ja kuinka hyvin teot noudattavat lupauksia. Sen jälkeen voidaan esittää konkreettisten esimerkkien avulla mitkä arvot ovat yritykselle tärkeimpiä, jotta se voisi pärjätä tulevaisuudessa. Yleensä tällaisia arvoja ovat avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvon kunnioittaminen.

– Arvot saattavat olla toimialasidonnaisia. Toisaalta esimerkiksi avoimuuden käsite voi olla erilainen teknisellä toimialalla kuin vaikkapa sosiaalialalla, jossa pyritään pitämään kiinni yksityisyydensuojasta. On siis mietittävä mitä mikin arvo merkitsee juuri meidän toimintaympäristössämme, Höivik muistuttaa.

### **Tietoisuutta vahvistettava**

Eettinen ajattelu pitäisi olla sisäänrakennettu yrityksen kulttuuriin. Höivikin mielestä useimmiten näin onkin, kyse on vain eettisen tietoisuuden ylläpitämisestä ja vahvistamisesta.

– Myös esimiesten on itse toimittava niiden arvojen mukaisesti, joita odottavat alaistensa noudattavan. Eettinen koodisto on vain selventävä lisädokumentti, jossa määritellään esimerkiksi minkä arvoisen lahjan yrityksen edustaja voi vastaanottaa tai millainen eturistiriita tekee henkilöstä jäävin päätöksentekoon. Kehotukset rehellisyyteen tai oikein toimimiseen eivät kuulu koodistoon sen enempää kuin ih-

misten toiminnan kontrollointikaan. Jos kontrollia tarvitaan, se kertoo jo, että yrityskulttuurissa on jotain pahasti vialla.

## Keskustelu avartaa

Høivik näkee, että eettisyyden tasoa voidaan nostaa yrityksessä tuomalla sen osaksi jokapäiväistä keskustelua. Eettisyys voidaan ottaa esimerkiksi kiinteäksi aiheeksi jokaisen palaverien työjärjestykseen. Puheenjohtaja voi tiedustella, onko jollakin eettinen ongelma, johon hän toivoo vastausta yhteisen keskustelun avulla. Keskustelu voi olla myös epävirallista, vaikkapa lounaan merkeissä tapahtuvaa yhteistä pohdintaa kollegan kanssa. Høivik kertooikin tarinan vuorovaikutuksen merkityksestä.

– Ystäväni kutsuttiin puhujaksi Euroopan talousfoorumin vuosittaiseen tapaamiseen Davosiin. Hän oli kutsusta hyvin ylpeä ja valmisteli esitystään huolellisesti. Saatoimme ystävien kesken hänet matkaan ja toivotimme onnea. Palattuaan hän vaikutti vaisulta. Kysyimme miten matka oli mennyt. Hän kertoi olleensa pettynyt, koska hän ei ollutkaan päässyt puhumaan talousfoorumin päättilaisuuteen, vaan puolisoille järjestettyyn ohjelmaan. Yksi meistä oivalsi tilanteen ja sanoi, että sehän on hienoa, sillä juuri puolisoittensa kanssahan huippujohtajat ensimmäiseksi keskustelevat ongelman kohdatessaan. Usein eettiset ongelmat ratkeavat parhaiten keskustelussa henkilön kanssa johon voi luottaa.

## Epäsuoraa kilpailuetua

– Eettisyys sinänsä ei ole yrityksen kilpailutekijä, mutta eettinen toiminta tekee yrityksestä kilpailukykyisen. Eettisyys on hyvän johtamisen, hyvän organisaation, hyvän henkilöstöhallinnon, hyvän rekrytoinnin ja hyvän viestinnän kulmakivi. Kaikkien näiden tuloksena syntyvät hyvä maine ja kilpailukykyiset tuotteet. Tällai-

nen yritys kiinnostaa niin asiakkaita, rahoittajia, alihankkijoita kuin nuoria osajiaakin, Høivik vakuuttaa.



Juuri puolisoittensa kanssahan huippujohtajat ensimmäiseksi keskustelevat ongelman kohdatessaan.

## ■ Kolumni

# Venäjän arktisella tundralla naurattaa

ERIKA HEISKANEN



**V**enäjän arktisella tundralla naurattaa. Tundran pinnasta ilmaan karkaa dityppioksidia eli ilokaasua, joka on kolmanneksi merkittävin kasvihuonekaasu. Ilmaston lämpeneminen on lisännyt turpeen sulamista, mikä puolestaan on lisännyt ilokaasun karkaamista ilmakehään.

Jäässä olevasta turpeesta ilokaasua ei karkaa. Tämä on yksi esimerkki niistä monista yllättävistä mekanismeista, joissa ilmaston lämpeneminen saa aikaan muutoksia, jotka vauhdittavat prosessia entisestään. Samalla ihmisen mahdollisuudet vaikuttaa asiaan pienenevät.

Pari astetta korkeampi lukema lämpömittarissa kuulostaa hyvältä idealta, erityisesti kesällä. Jotkut tulevaisuuden ennusteet sisältävätkin Skandinavialle hyötyjä ilmaston lämpenemisestä kasvukauden pidentyessä. Tosin malleihin sisältyy sateiset ja viileät kesät. Pelottavammassa tulevaisuudenkuvassa Golf-virta

kääntyy, paikallisilmastomme viilenee ja meille koittaa talviurheilukelit lähes vuoden ympäri. Sellaiset lämpöaalot, jotka vaivasivat Eurooppaa kesällä 2003, tulevat lisääntymään. Suomessa uutisoitiin niukasti, että tuon vaikean kesän aikana kuoli suoraan tai välil-

lisesti kuumuuden vuoksi Etelä-Euroopassa 35 000 ihmistä ja maanviljely kärsi 15 biljoonan dollarin tappiot. Luvut ovat häkellyttäviä.

Satojen ennustettavuus heikkenee ja samanaikaisesti kasvava osa viljasadosta käytetään energiantuotantoon. Viljan hinta nousee, kun saatavuus heikkenee. Ja se näkyy leivän hinnassa. Kansainvälisesti viljan hinnan nousu nostattaa erilaisia kysymyksiä. Mitä köyhissä maissa syödään, jos ei ole varaa ostaa viljaa? Ilmaston lämpenemisen torjunta maksaa, koska uuden kehittäminen edellyttää panoksia.

Jotain on kuitenkin pakko tehdä. Koska ilmaston lämpenemis-



Mitä köyhissä maissa syödään, jos ei ole varaa ostaa viljaa?

tä on alettu torjua kovin myöhään, ovat keinot vielä kehittymättömiä. Onneksi harjoitus tekee tässäkin mestarin.

On toivottava, että suomalaiset johtajat haluavat toimia kehityksen kärjessä ilmaston lämpenemisen hidastamiseksi. Valta-vien uhkien lisäksi tilanne sisältää myös mahdollisuuksia kehittää ja tuottaa uutta.

Uuden teknologian kehittämisessä ja valmistamisessa piilee myös Suomen mahdollisuus. Ympäristöystävällinen toimintatapa on lähes poikkeuksetta myös edullisempi kuin epäympäristöystävällinen.

Yhtenä esimerkkinä on sähkön säästäminen, jolloin energialaskukin on pienempi. Yritys, jonka toiminnan olennainen osa on liikkuminen paikasta toiseen,

saavuttaa mittavia säästöjä mm. ekologisen ajotavan, nykyaikaisten kulkuneuvojen ja toimintojen huolellisen suunnittelun avulla.

Pitäisikö vielä odottaa tekemättä mi-tään, jotta voidaan pitävästi todistaa il-maston lämpenemisen mekanismeja ja seurauksia? Silloin on kuitenkin jo myö-häistä. Ei lääkäriin auta mennä enää siinä vaiheessa, kun on todistettu taudin todella olleen kuolemaksi.

”Me olemme sitä, mitä teemme toistu-vasti. Erinomaisuus ei siis ole teko vaan tapa.”

Aristoteles, filosofi

• PsM Erika Heiskanen on EBEN Suomi ry:n puheenjohtaja.

VILLE GRAHN



 **Kolumni**

# Ystävyydestä yritystoiminnassa

PERTTU SALOVAARA

**A**ntiikin filosofi Aristoteles ei Nikomaksen etiikassa puhu paljoa yritystoiminnasta, mutta ystävydestä sen sijaan enemmänkin. Teksti on jakautunut kymmeneen kirjaan, joista kaksi käsittelee pääaiheenaan ystävyyttä. Ottaen huomioon kuinka suuren osan ystävyys vie länsimaisen filosofian keskeisen etiikan tekstin sisällöstä, on erikoista kuinka vähän aiheeseen on kiinnitetty huomiota.

Kehen voi luottaa? Keistä minun tulisi välittää? Nämä kysymykset ovat keskeisiä puhuttaessa ystävydestä. Ystäviä on Aristoteleen mukaan kahdenlaisia: jotain tarkoitusta varten tai ilman erityistä tarkoitusta.

Vain jälkimmäiset ovat Aristoteleen mukaan *filia*, ystäviä. Ensiksi mainittuja, ystäviä jotain tarkoitusta varten, voimme tässä yhteydessä kutsua kavereiksi. On työkavereita, harrastuskavereita ja kaveriporukoita jne., mutta vain harvoja kutsutaan ystäviksi.

Keitä ovat ystävät liike-elämässä tai julkisella sektorilla? Ovatko ne ”hyvä veli”-verkostoja? Muodostuuko liian läheisistä suhteista, kavereista tai ystävistä, korruption alkuja?

Vaalirahoituskandaalia katsomalla voi helposti todeta, että myös organisaatiot voivat olla kavereita, joskus liiassakin. Niin alasti kuin saunassa ollaankin, läpi-

näkyvää sen hämärän kuuman huoneen toiminta ei ole.

Neljän vuoden asumisen jälkeen Unkarissa voin todeta, ettei bisnesystävyyks ole aina niin yksiselitteinen asia. Yhtäältä on selvä, että voitelurahojen maksaminen kaupan saamiseksi tai muunlainen korruptio vinouttavat taloutta, kun paras tarjous on subjektiivisesti sopivin – ja rasvaisin. Toisaalta yhteiskunnassa, jossa yk-



Luottamus ei synny hetkessä, eikä sitä kannatakaan rakentaa hetken huuman varaan.

sityishenkilön on vaikea saada rakennettua laadukasta taloa tai kunnan kestävää urheiluhallia, kun kaikki kusettavat, vaa-ditaan rakentajan tuntemista.

Miten tunteminen hankitaan? Seuraamalla pitkäaikaisesti toisen projektia? Kysymällä referenssejä? Voiko niihin luottaa? Luottamus ei synny hetkessä, eikä sitä kannatakaan rakentaa hetken huuman varaan, ja siksi tuollaisessa vai-kapa Unkarissa on hyvä olla kavereita – tai tovereita. Tämä johtaa taloudellisen



(ja verotuksellisen) kehityksen negatiiviseen kierteseen: kaveritaloudessa paras tarjous ei voita eikä yhteiskunta saa verotuloja. Siinä että luotamme kavereihin, on jotain inhimillistä. Kaverit valitaan hyöttyhjalta, ystävien suhteen tätä ei aina mietitä. Siksi ystävät ovat kai luotettavampia, niin kullnarvoisia. Montako ys-

tävää sinulla on työssäsi, entä kaveria? Ja onko sillä merkitystä?

Nyt on käynnissä ”eettisen herääminen” ja läpinäkyvyyden vaatimus on kottottanut päätään. Heräämisen kautta uusilla asioilla voi olla merkitystä. Tosin: ystävyyys ei ole uusi asia, siksi vanhat tekstit ovat käyttökelpoisia.

VILLE GRAHN



## Kirjat

# Elämä kysyy, mitä vastaat?

Hädän hetkellä ihminen etsii kaiken tarkoitusta.

EIJA PELKONEN



Viktor E. Frankl. Ihmisyyden rajalla.

**M**iten ihminen kykenee tekemään eettisiä päätöksiä ääriolosuhteissa? Wieniläinen lääkäri ja psykiatri Viktor E. Frankl (1905–1997) osoittaa teoksessaan *Ihmisyyden rajalla*, miten haastavaa keskitysleirivangin oli pohtia moraalisia kysymyksiä joutuessaan keskittämään kaikki voimavaransa hengissä pysymiseen. Tämä koskettava teos on Yhdysvalloissa valittu kymmenen eniten amerikkalaisten ajatteluun vaikuttaneen kirjan valiojoukkoon. Harvardin yliopiston psykologian professori luonnehti alkupuheenvuorossa kirjaa dramaattisten kertomusten jalokiveksi. Kirjan johdanto antaa herätteitä aikakautemme merkittävimpään psykologiseen liikkeeseen, logoterapiaan.

Juutalainen Frankl väitteli vuonna 1930 lääketieteen ja neurologian tohtoriksi ja ehti toimia mm. Am Steinhof-klinikan itsemurhaosaston johtajana ennen joutumistaan natsien keskitys-

leireille. Hänen intressinään oli tutkia, miksi toiset ihmiset selviävät henkisesti eheämpinä rankoissakin olosuhteissa kuin toiset. Hän uskoi ihmisen selviävän, jos tämä kykenee löytämään tarkoituksen elämälleen tai kärsimykselleen. Frankl siteerasikin usein filosofi Nietzscheä: hän, jolla on miksi elää,

kestää melkein minkä tahansa miten. Frankl valmisteli tutkimustensa perusteella toista väitöskirjaansa, jonka piilotti takkinsa vuoriin, joutuessaan lähtemään kohti Auschwitzia. Takki kuten kaikki muutkin vaatteet takavarikoitiin heti leirille saapumisen jälkeen.

Franklin omakohtaisista keskitysleirikokemuksista kertovalle kirjalle antaa erityistä painoarvoa se, että hän joutui käytännössä testaamaan tutkimusteesiensä paikkansapitävyyden sekä elämään ne todeksi mitä hirvittävimmissä olosuhteissa. Kirjassaan Frankl

**”** Moni vangeista löysi tarkoituksen kärsimyksilleen toivosta nähdä jälleen rakkaimpansa.

kertoo, miten itse löysi tarkoituksen elämälleen menettämästään käsikirjoituksesta ja tarpeestaan kirjoittaa väitöksensä uudelleen. Häntä piti hengissä myös unelma kertoa vankikokemuksistaan vapaututtuaan, joten hän kuvitteli itsensä tulevaisuudessa pitämässä keskitysleirin psykologiaa käsitteleviä luentoja. Hän toteaa, että ”kärsiminen lakkaa eräässä mielessä olemasta kärsimystä sillä hetkellä, kun se löytää tarkoituksensa” (s.103).

Moni vangeista löysi tarkoituksen kärsimyksilleen toivosta nähdä jälleen rakkaimpansa, niin myös Frankl. Ennen leirille joutumistaan hän oli juuri avioitunut. Hän oli onnistunut saamaan itselleen ja raskaana olevalle vaimolleen liput viimeiseen Yhdysvaltoihin lähtevään laivaan, mutta tuolloin hän joutui tekemään erittäin vaikean eettisen päätöksen. Frankl tiesi heidän lähtönsä merkityksen kuolemantuomiota vanhemmilleen ja sisaruksilleen (asemansa vuoksi lääkärinä hän oli siihen asti pystynyt suojelemaan heitä). Niinpä hän päätti jäädä Wieniin eikä aikaakaan, kun heidät kaikki kuljetettiin keskitysleireille.

Ihmisyden rajalla kuvaa vankien henkistä käyttäytymistä kolmen ajanjakson kautta. Ensimmäisenä Frankl käsittelee leirille saapumista seurannutta aikaa ja kuvaa, mitä vangissa tapahtuu kun häneltä riistetään nimeä myöten kaikki ihmisarvo. Kauhun ja itsemurha-ajatusten rinnalla vangit viljelivät tietynlaista huumoria, ja uteliaisuudesta muodostui tärkeä tämän vaiheen itsesuojelukeino. Frankl toteaa, että on normaalia käyttäytyä epänormaalisti epänormaali tilanteessa.

Toisessa ajanjaksossa Frankl kuvaa vankien vakiintumista leirin rutiineihin ja sitä, miten välttämätöntä todellisuuden hämärtyminen ja tunteiden tylsistyminen hengissä säilymisen kannalta oli. Vaikka ihmisiltä riistettiin kaikki arvot ja häntä kohdeltiin kuin eläintä, elämäntaitoa oli

Franklin mukaan mahdollista harjoitella jopa keskitysleirissä, jossa kärsimys oli koko ajan läsnä. Hänen keskeinen teesinsä on, että ihminen on aina vapaa valitsemaan suhtautumisensa annettuihin olosuhteisiin. Niinpä osa ihmisistä kykeni leirilläkin elämään omien aatteidensa ja arvojen mukaisesti kun taas ne, jotka menettivät kaiken toivonsa eivätkä enää kyenneet elämään tulevaisuusorientoituneesti, päästivät irti moraalisuudestaan.

Kolmannessa vaiheessa Frankl käsittelee leiriltä poispääsyä ja vapautumista seurannutta ajanjaksoa kuvaillen miten ihminen henkisesti ja moraalisesti käyttäytyy vuosikausien henkisten paineiden äkillisesti poistuessa. Yksi ydinkysymyksistä oli, miten rakentaa uusi elämä kun kyky tuntea mielihyvää on menetetty. Frankl kertoo omasta hitaasta toipumisestaan ”askel askeleelta edistyin, kunnes minusta tuli jälleen inhimillinen olento” (s. 84).

Miten välttää moraaliset vaarat kun monet vankeudessa hellityt toiveet ja unelmat osoittautuvat harhakuviksi? Frankl joutui itse kohtaamaan tämän haasteen, kun hän vapautuessaan sai tietää menettäneensä vaimonsa, syntymättömän lapsensa, vanhempansa ja lähes kaikki sukulaisensa ja kollegiansa keskitysleirien kaasukammioihin. Nykylukija voi vain kuvitella, minkälaista moraalista vahvuutta ihminen tuollaisessa tilanteessa tarvitsee. Ja Frankl totisesti eli todeksi omat teesinsä: 1) jos ihmiseltä riistetään kaikki, niin koskaan häneltä ei voida viedä vapautta valita oma suhtautumisen sa mihin tahansa annettuun tilanteeseen, poikkeuksellisen vaikeassa tilanteessa ihmisellä on aina mahdollisuus kasvaa henkisesti itsensä yläpuolelle; 2) ihmisellä on kaikissa olosuhteissa mahdollisuus säilyttää arvokkuutensa inhimillisenä ihmisenä, inhimillinen elämä ei milloinkaan lakkaa olemasta merkityksellinen; 3) ”ihminen ei ole vain olemassa, hän myös valitsee tien-

sä ja päättää mitä hänestä kulloinkin tulee” (s.117).

Franklin mukaan elämä keskitysleirissä repi auki ihmissielun tuoden esiin kaikista ihmisistä erilaisina sekoituksina löytyvän hyvän ja pahan. Hän jakoi kokemustensa perusteella ihmiset kunnollisiin ja kunnottomiin korostaen sitä, että kaikista ryhmistä on helppo löytää inhimillistä hyvyyttä. Hän kieltäytyi koko elämänsä ajan osallistumasta natsien kollektiiviseen syyllistämiseen. Hän avioitui uudelleen,



Elämä keskitysleirissä repi auki ihmissielun tuoden esiin kaikista ihmisistä erilaisina sekoituksina löytyvän hyvän ja pahan.

sai kaksi lasta ja omisti loppuelämänsä auttaakseen lääkärinä muita ihmisiä löytämään elämälleen tarkoituksen. Tarkoitus, vapaus ja vastuu sekä ihmisen ymmärtäminen fyysisenä, psyykkis-sosiaalisena sekä henkisenä olentona ovat hänen perustamansa logoterapian (psykoterapian nk. kolmas wieniläinen koulukunta) kulmakiviä. Kirjan loppuosassa esitellään logoterapian peruskäsitteitä.

Frankl toteutti unelmansa kirjoittaen valmiiksi toisen väitöskirjansa (julkaistu Suomessa 1983 nimellä Olemisen tarkoitus, Otava). Yhteensä hän kirjoitti 32 teosta sekä lukemattomia tieteellisiä artikkeleita. Elämänsä aikana hänet kutsuttiin luennoimaan mm. yli kahteensataan yliopistoon ja hänelle myönnettiin 29 kunniatohtorin arvonimeä ympäri maailmaa.

Näiden lisäksi hänellä oli lukuisia dosentteja sekä professuurit Harvardin, Dal-lasin ja Pittsburghin yliopistoissa. Maailman tiettävästi edelleen ainut logoterapi-an professori löytyy U.S. International University of Kaliforniasta. Logoterapi-an kehittämistä ja soveltamista nykyajan elämään jatkavat hänen oppilaansa sekä logoterapiakoulutuksen saaneet toimijat ympäri maailmaa. ([www.viktorfrankl.org](http://www.viktorfrankl.org), [www.logoterapia.fi](http://www.logoterapia.fi))

## Lähteet

Frankl, Viktor E. (2006) Ihmissyyden rajalla. 2. p., Otava.  
Möller, Pirjo (2008) Otteita Viktor E. Franklin elämäkerrasta. Paperimoniste 17.1.2008.

- KTM Eija Pelkonen on aikuisopettaja, logoterapiaohjaaja LTI ja työnohjaajaopiskelija. Hän on tutkinut gradu -työssään vuonna 2004 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa palvelualan johtajien eettisen johtamisen diskursseja.



## ■ Tapahtumia

KATRIINA PENTTILÄ



Erika Heiskanen (vas.), Johanna Kujala, Alejo Sison ja Anna-Maija Lämsä ilmoittivat EBENin tutkimuskongressin järjestämisestä Suomessa 2010.

# Vuosikongressi Ateenassa

KATRIINA PENTTILÄ

**22.** EBEN-vuosikongressi järjestettiin 10.–12.9.2009 länsimaisen etiikan syntyseudulla Kreikassa, Ateenassa. Historian ja nykyisyyden sekoittuneisuus Ateenassa saa aikaan hyvin epätodellisen tunteen ja virittää ajatukset heti erilaiselle aaltopituudelle. Puitteet konferenssille olivat siis täydelliset. Kyseessä oli ensimmäinen ulkomaan konferenssimatkani. En tiennyt

mitä konferenssilta odottaa, joten lähdin matkaan avoimin mielin ja intoa täynnä.

Ilmapiiri konferenssissa oli erittäin lämmin ja ystävällinen. Oli mielenkiintoista nähdä millaisia verkostoja ihmisillä oli ja miten uusia tuttavuuksia ja verkostoja luotiin samalla. Konferenssit tekevät mahdolliseksi sen, että vanhat tutut ympäri maailmaa voivat nähdä toisiaan ja vaihtaa sekä kuulumisia että ajatuksia. Samalla avautuu myös mahdollisuus vuorovaikutukseen noviisien ja kokoneiden gurujen välillä. Oli hienoa päästä näkemään,

miten esimerkiksi nuori tutkija ja henkilö, johon hän oli viitannut omassa tutkimuksessaan, olivat vuorovaikutuksessa esityksen jälkeen. Varmasti unohtumaton hetki on kuulla kommentteja omasta tutkimuksesta ihailemaltaan gurulta.

Utuna osallistujana minutkin otettiin hienosti vastaan, enkä tuntenut oloani ulkopuoliseksi. Asiaa toki helpotti huomattavasti se, että matkakumppanini olivat



Keskustellessa erilaisten ihmisten kanssa huomaa omien ajatustensa ahtauden.

kokoneita konferenssikävijöitä ja heillä oli olemassa olevat verkostot, joihin pääsin tutustumaan. Yllättävää oli se, ettei tuttavallinen ilmapiiri kuitenkaan estänyt välillä tiukaksikin muodostuvaa keskustelua tai jopa mahdollisia kyseenalaistuksiaakaan sessioissa. Keskustelun jälkeen voitiin silti jatkaa siinä samassa hyvässä hengessä mistä aloitettiin eli avoimuus kaikin puolin tuntui olevan avainsana EBENissä. Alkukämmästyksen jälkeen ymmärsin, miten hyväksi tutkijalle onkaan joutua puolustamaan omaa tutkimustaan, koska silloin joutuu perustelevaan sitä. On tärkeää oppia vastaanottamaan kritiikkiä, koska sen avulla voi saada uusia ajatuksia ja kehitysmahdollisuuksia. Turha mairittelu ei vie ketään eteenpäin.

Konferenssista saatuja hyötyjä on monia. Ensinnäkin saa esiintymiskokemusta ja kommentteja omasta tutkimuksesta, mutta myös muiden esitysten seuraamisesta voi olla apua. Muista esiintyjistä voi ottaa mallia ja pyrkiä parantamaan omaa esiintymistä. Parasta konferenssikokemuksessani olivat mielenkiintoiset keskustelut. Keskustellessa erilaisten ihmisten kanssa huomaa omien ajatustensa ahtauden, avartuu uusille näkökulmille ja parhaimmillaan voi saada ahaa-elämyksiä. Tärkein Ateenasta saamani asia oli kuitenkin entisestään kasvanut into tutkimusmaailmaa kohtaan ja kasvanut motivaatio omaa tutkimusta kohtaan. Voisin kuvitella, että monet hakevatkin konferensseista lisämotivaatiota tai uutta suuntaa tutkimukselle ja myös käytännön kehittämiseksi. Jumissa oleva tutkimus voi saada uutta potkua, jolloin kotiin saapuva palaa aiemmin tuskaa tuottaneelle tietokoneelleen uutta intoa puhkuen.

Kreikkalaisten organisoitavissa oli täsmälliselle suomalaiselle välillä sulatteleminen, mutta toisaalta kaatosateessa juhlavaatteissa ja läpimärissä pikkukengissä seistessä yhteishenki nousi kyllä huippuunsa ja olihan vesi sentään lämmintä. Kaiken kaikkiaan konferenssimatka oli erittäin onnistunut ja toivon, että se oli vasta ensimmäinen monista. Jos matkalle pitäisi keksiä jotakin negatiivista sanottavaa, voisin kääntää asian niin, että nyt tiedän miltä tomaattien ja oliivien kuuluisi maistua.

Suosittelen siis silmiä avaavia ja innostavia konferenssimatkoja kaikille – niin tutkijoille kuin käytännössä toimiville!

• Katriina Penttilä opiskelee Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Sähköposti: [katriina.penttila@uta.fi](mailto:katriina.penttila@uta.fi).

## ■ Tapahtumia

# Tutkimus ja käytäntö kohtaavat

Seminaari kokosi yhteen vastuullisesta liiketoiminnasta kiinnostuneita.

MIRJA AIROS

**T**ampereella 6.11.2009 pidetyssä seminaarissa edistettiin liike-elämän ja tiedemaailman vuoropuhelua hakemalla vastauksia sidosryhmien rooliin eilen, tänään ja huomenna. Seminaarin yhteydessä pidettiin vastuullisen yritystoiminnan tutkijoiden tapaaminen. Tilaisuuden järjestivät CSR Tutkimusrinki ja Tampereen yliopiston RESPMAN-tutkimushanke. Mukana oli myös EBEN Suomi ry.

Tilaisuudessa puhunut professori Grant Savage Missourin yliopistosta arvioi, että monimutkaisten virtuaalisten verkostoorganisaatioiden sidosryhmäjohtamisen kysymykset ovat nousussa oleva tutkimusteema. Myös julkisten organisaatioiden ja yksityisten yritysten kumppanuudet on tärkeä ja ajankohtainen aihe. Erityisesti puolijulkisorganisaatioiden, kuten nykyisten valtion liikelaitosten sidosryhmäjohtaminen vaatii Savagen mukaan vielä tutkimista ja kehittämistä. Johtaja Leena Pelkonen Itellasta esitti kommenttipu-

heenvuorossaan Savagelle, että nykyisin sidosryhmiä todella pyritään johtamaan eikä vain tunnistamaan. – Sidosryhmäyhteistyön organisoitumisen eri vaiheiden ymmärtäminen ja sidosryhmien luokittelu on perusteita, totesi Pelkonen.

Professori Salme Näsi ja tutkija Matias Laine Tampereen yliopistosta kiteyttivät omassa osuudessaan, miten patruunoiden ajasta on edetty yhteiskuntavastuun raportointiin.

Yritysten yhteiskuntavastuuajattelu on jaettavissa kolmeen ulottuvuuteen: oppiin, tutkimukseen ja käytäntöön. Vaikka työväen ja liikeväen kohtelua ja heidän perheittensä toimeentuloon liittyviä kysymyksiä on pohdittu jo viime vuosisadan alkupuolella, yhteiskuntaraportoinnin aihepiiri on ollut esillä Suomessa vasta 1970-luvulta lähtien – yleensä oppitasoisena kysymyksenä. Syvempi tutkimuksellinen ote ja käytäntöjen kehittyminen ovat yleistyneet vasta 2000-luvulla.

Tutkimuksellisesti Näsi kuvasi vastuuraportoinnin historiallisen kaaren kehittyneen 1970–80 -lukujen taitteen sosiaalikirjanpidosta nykyaikaiseen ympäristölaskentatoimeen ja muihin tuoreempiin avauksiin kuten perheyritysten vastuulliseen omistajuuteen tai pankkien yhteiskuntavastuullisuuteen. Mielenkiintoisena kysymyksenä Näsi nosti esiin pohdinnan, mitä yritykset esittävät raporteissaan ja mitä ne jättävät niistä pois.

Matias Laine puolestaan etsi esityksessään vastauksia kysymyksiin, kenelle ja miksi yhteiskuntavastuun raportointia tehdään, ja mistä on kyse, kun puhumme yhteiskuntavastuun raportoinnista. Hänen mukaansa raportit kirjoitetaan niille sidosryhmille, joihin pyritään vaikuttamaan ja huomioidaan päätöksenteossa.





**Mirja Airos (vas.) ja Oana Apostol muistelevat aiempaa CSR-tutkijaringin tapaamista.**

Yritykset raportoivat ulkoisen imagonsa vuoksi ja saavuttaakseen sidosryhmiensä luottamuksen. Toimitusjohtaja Jyrki Liljeroos Santenista kommentoi Näsin ja Laineen esitystä toteamalla, että tärkeitä ovat luottamuspääomaa kasvattavat käytännöt, kuten sertifiointit, alan ohjelmiin osallistuminen ja yleinen informaatio. Lisäksi korkeakouluysteistyö on kehittämisen kannalta olennaista, sanoi Liljeroos.

Professori Johanna Kujala Tampereen yliopistosta valotti puheenvuorollaan suhdanteiden vaikutusta teollisuusjohtajien vastuullisuuteen ja sidosryhmäsuhteisiin 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Hän toi esille, että viimeisen kymmenen vuoden aikana vastuullisuus kilpailijoita kohtaan on lisääntynyt mutta rahoittajiin päin vähentynyt. – Kokonaisvastuullisuudessa ei sinänsä ole tapahtunut muutoksia, mutta sidosryhmäsuuntautuneisuus näyttäisi vähentyneen erityisesti omistajia ja asiakkaita kohtaan, totesi Kujala.

Tapiolan Yhtiöiden aluejohtaja Martti Silvennoinen korosti kommenttipuheenvuorossaan Kujalalle, että vastuullisuuden pitää näkyä moniulotteisesti, ei vain taloudellisena kannattavuutena. Hänen

mukaansa hyvä vaikuttamisen tapa on sellainen, jossa johtajat säilyttävät kunnioituksen alaisten silmissä. – Asiat on myös hoidettava niin, että ne voidaan julkaista seuraavan päivän sanomalehtien etusivuilla, eikä julkaiseminen harmita yhtään, Silvennoinen havainnollisti.

Seminaarissa puhuivat myös Elinkeinoelämän keskusliiton aluepäällikkö Päivi Myllykangas, Solitan hallituksen puheenjohtaja Heikki Halme, IBM:n metsäteollisuusinnovaatiokeskuksen johtaja Jorma Saarikorpi ja Suomen Akatemian Liike2-ohjelman johtaja professori Asta Salmi. Seminaarin yhteydessä järjestetyssä CSR ringin tutkijatapaamisessa keskusteltiin EBENin ensi kesäkuun kongressista Tampereella kuten myös menneistä ja tulevista väitöksistä. Pääteemaksi muotoutui kuitenkin tutkimusringin tulevaisuuden, tulevaisuuden julkaisukanavien ja alueellisen toiminnan pohtiminen.

• KTM Mirja Airos suorittaa johtamisen alan jatkotutkintoa Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Hänen tutkimuksensa kohdistuu ICT-alan etiikan ja vastuun diskursseihin eri konteksteissa. Sähköposti: mirja.airos@econ.jyu.fi.



# EBEN Research Conference 2010

”From Theory to Practice – How does business ethics matter?”

June 14–16, 2010,  
Tampere-talo

## Call for Papers

Deadline February 15th, 2010

**E** BEN Finland together with University of Tampere and University of Jyväskylä are pleased to announce the Research Conference of the European Business Ethics Network (EBEN), June 14-16, 2010, in Tampere, Finland.

The aim of the conference is to focus on research regarding the reasons for organizations to take business ethics seriously by concentrating on motivations, consequences and implications of business ethics. As well as ongoing theoretical discussions, we are particularly interested in contributions that examine how business ethics is understood, applied, and enforced in practice. Contributions are invited from different fields of business ethics research. Possible topics of interest include, but are not limited to:

- Consequences of ethical and unethical behaviour in and between organizations
- Integration of business ethics in organizational networks, strategies, processes

and practices

- Measuring and/or reporting ethical activities of companies and other organizations
- Ethical development of organizations and individuals - how to improve business ethics?
- Contradictions between ethics in strategy and in practice
- Compatibility of personal and organizational values
- Ethical attitudes versus ethical behaviour in organizations
- The role of cultural values in business ethics
- Ethics and accounting
- Environmental issues and business ethics
- Communicating business ethics and ethical values

Academics and practitioners interested in responding to the need to investigate, discuss and understand how, why, when and where business ethics matters are invited to submit proposals for papers or work in progress. Papers that respond to the topics indicated or other topics related to the theme of the conference are particularly sought. This year we also offer a possibility to submit a full paper for the conference proceedings that will be

distributed to all participants in the conference package.

A "Special Track on Virtue in Business and Management" is organised as a part of the conference. Detailed information can be found from the conference website. The deadlines for the track are the same as those for the general call for papers.

Special issue in the Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (<http://ejbo.jyu.fi>) is edited based on the conference papers. In addition, selected papers will be considered for publication in *Business Ethics: A European Review*.

Proposals should be sent in Word for-

mat via an electronic form in the registration system ([www.uta.fi/conference/ebenrc2010](http://www.uta.fi/conference/ebenrc2010)) no later than February 15, 2010. Participants are asked to provide a detailed abstract of their planned presentation (about 500 words) accompanied by a short biographical note (50 words) and full mailing and e-mail addresses. Notification of acceptance for presentation will be given by March 31, 2010.

- Conference website: [www.uta.fi/laitokset/jola/conference/ebenrc2010/index.php](http://www.uta.fi/laitokset/jola/conference/ebenrc2010/index.php)

- The electronic form for submission is open. See please: <http://eben2010.suvisoft.net>.



# EBEN Annual Conference 2010

## ”Which Values for Which Organisations”

23rd EBEN Annual Conference  
9-11 September 2010  
Trento, Italy

### Call for Papers

Deadline 10 March 2010  
[www.eben-ac2010.it](http://www.eben-ac2010.it)

Even if it is impossible to find a single reason for or a solution to the challenges of the present global financial and economic crisis academics, politicians and practitioners mainly agree that at the core lies a lack of values. In response to the global crisis the United Nations Global Compact recently published The Global Economic Ethics Manifesto with the aim of defining common and shared moral principles and values which should be the basis of management in all types of business environments. One of the objectives of business ethics is to understand if and how it could be possible to match both economic and social values through managerial practices which consider not only the value created for shareholders but the situation of all stakeholders and the impact of a wider organisational social responsibility.

Using these considerations as a starting point, the EBEN 2010 Annual Conference aims to analyse what are and what

should be the ethical values at the core of organisations - for/non profit, SMEs, public companies, banks, multinationals etc - and how a lack of these values in businesses could be one of the underlying variables of the financial and economic global crisis.

How might ethical values contribute to prevent the replication of an analogous crisis in the future? How could cross-fertilization between different organisations favour development based on ethical values? Do market oriented organisations exhibit common core values? Is there a clear difference with non-market organisations, cooperatives and non-profit organisations? These and other questions will be discussed during the conference with the aim to inquire into the values at the core of organisations and the role of business ethics in developing more sustainable societies.

Topics to be considered include the following:

- The role of values in economic and business life
- Universal ethics and cultural diversity in business
- Corporate values and their effective integration in managing organisations
- Ethics and accountability instruments
- Business ethics and CSR in non profit organisations and in cooperatives

- The ethical basis of the stakeholder theory
- Business ethics and philosophical basis
- Ethical values and social responsibility in SMEs
- The role of institutions in rebuilding values in economic life
- Reason and functioning of stakeholder dialogue
- Best practices in business ethics and CSR
- Business ethics and CSR in the public sector
- The role of values in an economic crisis
- Cross-fertilization between for profit and non profit sector
- Ethical strategy and ethical behaviour
- Sustainable corporate governance
- Values and codes of business conduct
- Religions as a source of values for business and leadership
- Ethical leadership

- Ethics training in organisations
- The impact of CSR and ethics on rebuilding trust in the financial and economic system
- Teaching business ethics and lifelong education

Theoretical, empirical and managerial approaches to these issues are welcome. Contributions from both academics and practitioners are encouraged. Practitioners are invited to present a full paper or, alternatively, an extended abstract regarding their experience. Please note that the guidelines for practitioners are different. As usual all EBEN members are free to submit a paper on any business ethics related topic This does not guarantee acceptance. Paper presenters will be entitled to a reduced conference fee.

Contributions are invited as full papers or alternatively as 2-page abstracts in Word format uploaded onto the EBEN 2010 Conference website <http://www.eben-ac2010.it> by 10 March 2010.

## Ohjeita kirjoittajille

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

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

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

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

### Tutkimusartikkelit

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

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

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

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

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

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

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

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

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

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

[http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard\\_2004.pdf](http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf)

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

## Muut kirjoitukset

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

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

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

## Lehden ilmestymisaikataulu

Lokakuu 2010: Käsikirjoitukset jätettävä viimeistään 10.8.2010.

## Lehden tilaus

### EBEN Suomi ry – EBEN Finland rfn: jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e

Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e

Institutionaalinen jäsen: 160 e

(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 300 e

11–50 työntekijää: 400 e

51–100 työntekijää: 500 e

101–250 työntekijää: 700 e

251 tai enemmän: 900 e

Kannatusjäsen: 2000 e

### Jäseneksi liittyminen

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

EBEN Suomi ry

Tuula Pohjola

CRnet Oy

Ruoholahdenkatu 10 A 34

00180 HELSINKI



Onko ilmastotutkimuksen  
etiikan puute oikeutettua?

**Tuula Pohjola**

Esimiesten ajatuksia tarinoilla johtamisesta:  
pehmeää johtamista vai manipulointia?

**Tommi Auvinen**

Eettinen johtaminen edistää  
luottamusta työyhteisössä

**Anna-Maija Lämsä**

Vastuullisuudella parempaa tuottoa  
– taloustutkijat uskonvahvistustöihin

**Jouko Kuisma**

Heidi von Weltzien Höivik:  
Eettisyyden oltava osa yrityskulttuuria

**Marjatta Pietilä**

Venäjän arktisella tundralla naurattaa

**Erika Heiskanen**

Ystävydestä yritystoiminnassa

**Perttu Salovaara**

Elämä kysyy, mitä vastaat?

**Eija Pelkonen**

Vuosikongressi Ateenassa

**Katriina Penttilä**

Tutkimus ja käytäntö kohtaavat

**Mirja Airos**