

YRITYSETIIKKA

Numero 1/2018 | Vuosikerta 10 (2018)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

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



■ Pääkirjoitus

Hyveet → Yhteisöllisyys → Tuottavuus

NIKLAS REUTER



Mitä lähemmin olen tutustunut erilaisiin työyhteisöihin, sitä enemmän olen nähnyt yllä kuvatun yhteisön toteutumista. Organisaatiot, joissa ei tapahdu tiimiytymistä, eivät pysty käsittelemään asioita yhtä nopeasti, eikä tieto kulje porukan sisällä. Työt sujuvat kohtalaisesti ja tuotoksia syntyy, mutta silti esiintyy enemmän eripuraa, ihmisten välistä kilpailua ja tiedon panttaamista. Usein puuttuu yhteisöllisyyden mukanaan tuoma voima. Yhteisöllisyyden avulla saadaan asioita sujumaan yllättävän hyvin.

Hyveet Työssä -verkosto on kahdeksan pienyrittäjien verkosto, joka on äskettäin pohtinut hartaasti Hyve-fasilitointiprosessia ja sen luonnetta. Tiiviin sisäisen ideoinnin jälkeen kiteytimme työmme keskeisimmän tarkoituksen seuraavasti: ”Hyveprosessin myötä yhteisöllisyys ja yhteistyökyky vahvistuvat, ja niitä osataan myös hyödyntää entistä tehokkaammin organisaation toiminnassa.”

Hyveet, eli ne yhteisesti määritellyt itselle ja toisille hyvää tuottavat toimintatavat, toimivat liimana, joka yhdistää ihmisiä missä tahansa fyysisessä tai henkisessä tilassa. Työelämässä ja työpaikoilla hyveiden avulla päätämme, millä tavoilla meidän tulisi kohdata toisiamme. Kollegan kohtaaminen hyveellisesti – kuulostaa itsestään selvältä, perussivistykseen kuuluvalta tavalta. Voiko tämä toimintamalli olla jotenkin innovatiivinen tai mullistava? Kyllä voi.

Ihminen on historiallisesti aina yrittänyt selviytyä toisten kanssa ja pyrkinyt yhdessä ratkaisemaan esille tulevia pulmia. Yhteisöjen laajuus on kasvanut vuosituhsien saatossa. Nykyään ihmisten välinen toimiva yhteispeli on edellytys toiminnalle yhä monimutkaisemmissa ja muuttuvammissa olosuhteissa. Kaikista organisaatioista löytyy hyveitä, mutta jos niitä ei ole määritelty erikseen konkreettisiksi toimenpiteiksi, niistä ei saa puristetuksi sitä yhteisöllisyyttä ja yhteistyön ohjetta, jota ne todellisuudessa voivat olla.

Hyveet Työssä -verkosto on toteuttanut reilut kymmenen fasilitointiprosessia. Tällä hetkellä organisaatioiden määrittelemä

”top ten” -hyveiden joukko näyttää tältä: Vastuullisuus, Avuliaisuus, Positiivisuus, Arvostavuus, Keskusteleavuus, Joustavuus, Joukkuehenki, Oikeudenmukaisuus, Kunniointavuus ja Luottamus. Jokainen hyve on purettu useisiin konkreettisiin toimintatapoihin, joita sitten harjoitetaan arjessa yhdessä työtä tehden.

No mitä tästä seuraa... yhteisöllisyyttä!

Kuvitelkaa työyhteisö, jossa kaikki aidosti ponnistelevat noiden yllä mainittujen asioiden aikaansaamiseksi, joka ikinen päivä omassa tehtävässään yhteistyössä muiden kanssa. Eikö kuullostakin hienolta? Kyllä! Kokemuksemme on, että pikku hiljaa tällainen tapa toimia luo työhönsä sitoutuneita ihmisiä. Hyvä tarttuu ja motivaatio kasvaa. Asiakkaamme ovat kertoneet, miten työpaikkaylpeys kasvaa. ”Teemme työtä, jolla on merkitystä”. Työyhteisö, jossa viihdytään ja annetaan myös parastamme. Asiakas aistii myös hyvän hengen ja työntekijöiden innostuksen omaa työtään kohtaan, mikä luo imua kaikkiin suuntiin. Työnantajan houkuttelevuus työnhakijoiden silmissä lisääntyy. Ihmisten jaksaminen, luovuus ja toisten tukeminen paranee.

Hyveet työssä -verkostossa näemme, että prosessi on hyödyllistä erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisöt ovat kohdanneet kriisejä (kuten yt-neuvottelujen jälkeen), tai jossa strategista suuntaa joudutaan nopeasti muuttamaan, jolloin tarvitaan yhteisiä ponnistuksia. Yrityskulttuurien rakentaminen yritysfuusioiden yhteydessä kuuluu myös tilanteisiin, joissa tarvitaan yhteisöllisyyttä.

Eli, ei muuta kuin hyveitä valitsemaan, määrittelemään, kehittämään ja mittaamaan. Hyvää, ja hyveellistä, työpäivää kaikille!

• Kirjoittaja Niklas Reuter on EBEN Suomi ry:n puheenjohtaja, Hyveet Työssä -verkoston jäsen ja yrittäjä Projnik konsultointi- ja valmennusyrityksessä.

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

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

Toimitus

Päätoimittaja **Anna Heikkinen**

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

33014 Tampereen yliopisto

Sähköposti: anna.l.heikkinen@uta.fi

Puhelin: 044 2885257

Toimittaja **Johanna Kujala**

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

33014 Tampereen yliopisto

Sähköposti: johanna.kujala@uta.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä

Elina Riivari

Mika Skippari

Sisältö

Pääkirjoitus	Hyveet → Yhteisöllisyys → Tuottavuus Niklas Reuter	2
Artikkelit	Arvoista arvottamiseen: uuden arvososiologian sovelluksia liiketoiminnan kehittämiseksi Ville-Pekka Sorsa	6
	Näkökulmia suomalaisten pk-yritysten kehityskaaliiketoimintaan Riikka Leppänen, Johanna Kujala & Anna Heikkinen	22
Kirja-arvostelu	Puheenvuoro inhimillisyyden ja humanismin puolesta Tuomo Takala	38
Nimitysuutisia	KTT Johanna Kujala nimitettiin yrityksen johtamisen professoriksi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakouluun	39
Haastattelu	Luontokeskeisyyden itseymmärrys tieteessä – haastattelu Hugh Willmottin kanssa Ville Kuusisto	40
Tapahtumia	EBEN AC 2017: Sokraattinen dialogi – se oikea keskustelutapa yritysetiikkaan? Ville Kuusisto	42
	Hyvä yritys ja sen muodot -seminaari, 10.4.2018	45
	Etiikka ja projektijohtaminen - Toimitko eettisesti oikein? seminaari ja EBEN Suomi ry:n vuosikokous, 29.5.2018	46
	Tulevat EBENin kansainväliset konferenssit	46
Ohjeita kirjoittajille		47
Lehden tilaus		47



■ Artikkelit

Arvoista arvottamiseen: uuden arvososiologian sovelluksia liiketoiminnan kehittämiseen



VILLE-PEKKA SORSA

■ Tiivistelmä

Sosiologinen arvotutkimus on laajentanut aiempaa tieteellistä käsitystä arvosta ja arvoista merkittävästi viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu arvottamisen eli asioiden arvokkaaksi ja arvojen mukaiseksi todentamisen tekniikoita ja menetelmiä. Tutkimussuuntaus on yritysetiikan tutkimuksen kannalta merkittävä. Sen mukaan yrityksen arvoista puhuminen ei ole mielekästä ilman, että huomioidaan yritysten konkreettiset käytännöt, joilla erilaiset asiat todennetaan arvojen mukaisiksi ja enemmän tai vähemmän arvokkaiksi. Uudessa sosiologisessa arvotutkimuksessa on tutkittu kollektiivisessa toiminnassa esiintyvien arvottamisen käytäntöjä ja arvottamisen laajalle levinneitä yhteiskunnallisia konventioita. Sen sijaan tutkimuksessa on toistaiseksi tarkasteltu varsin rajallisesti tietoista arvonaluontia ja -lisäystä, joka perustuu monien eri arvojen varaan. Artikkelissa sovelletaan uuden arvotutkimuksen antamia käsitteellisiä työkaluja monimuotoisen arvonaluonnin ja -lisäyksen edistämiseksi liiketoiminnassa.

Avainsanat: Arvon lajit, arvonaluonti, arvottaminen, taloussosiologia

Johdanto

Liiketoiminnan yksi kantavista lähtökohdista on arvonluonti ja arvonlisäys (Prasad 2001). Tämä kuulostaa liiketoiminnan tutkijoille itsestään selvältä. Mutta millaista arvoa liiketoiminnassa tosiasiallisesti luodaan ja lisätään? Millaisen arvon muodostamisen varaan organisaation oma toiminta rakentuu? Liiketoiminnan tutkimuksessa näitä kysymyksiä nostetaan harvoin eksplisiittisesti esiin. Tutkimuksen taustaoletuksena on usein perinteinen käsitys siitä, että yrityksen tehtävänä on tehokkaasti ja rahallisesti voittoa tuottaen tarjota erilaisia tuotteita ja palveluita, joiden arvo realisoituu niiden myynnin ja käytön yhteydessä. Tällöin arvonlisäyksen pohdinta rajoittuu kysymyksiin kyvystä vastata paremmin ja tehokkaammin asiakkaiden haluihin, mitä ikinä ne ovatkaan. Arvojen ja laajemmin yritysetiikan pohdinta taas rajoittuu pohdintaan siitä, miten tämän tulisi tapahtua ja mitä näiden toimien rinnalla tulisi tehdä.

1980-luvun jälkeisen sosiologisen arvotutkimuksen näkökulmasta katsottuna perinteinen käsitys on naiivi. Ensinnäkin tutkimuksessa on osoitettu, että edellä kuvatut käsitykset arvosta ovat vain yksiä lukuisista historiallisesti muodostuneista konventioista arvostaa ihmisten toimintaa (Boltanski ja Thévenot 2006). Liiketoiminnan käytäntöjä ohjaavat huomattavasti monipuolisemmat ja usein myös keskenään ristiriidassa olevat arvot kuin perinteinen käsitys liiketoiminnasta olettaa (Gond ym. 2015, Stark 2009). Toiseksi tutkimuksessa on argumentoitu, ettei luodun arvon, arvioinnin ja arvojen erottaminen toisistaan käsitteellisesti ole mielekäästä (Jagd 2007, 2011). Näiden sijaan tulisi puhua arvottamisesta. Arvottamisen käsite viittaa siihen, että kaikki arvo on tavalla tai toisella organisoitua: mitään asiaa ei voida todeta arvokkaaksi ilman jonkinlaisia arvioinnin mekanismeja, teknologioita ja käytäntöjä

(Kornberger ym. 2015). Voidaan esimerkiksi sanoa, ettei yrityksellä ole minkäänlaisia arvoja, ellei sen päätöksenteossa voida jollakin tavalla todentaa asioiden edustavan niitä. Vähimmäisvaatimus arvokkuudelle on, että voidaan konkreettisesti todeta, ovatko asiat omien arvojen mukaisia, ja vertailla, ovatko jotkut arvokkaampia kuin toisia. Muuten ”arvot” ovat sanoja ilman niiden ulkopuolista viittauskohdetta.

Molempia huomioita voidaan pitää yritysetiikan tutkimuksen kannalta hyödyllisinä. Ensinnäkin ne muistuttavat, ettei pelkien symbolisten arvojen tarkastelu ole mielekäästä yrityksen omaksumien eettisten lähtökohtien hahmottamiseen. Tähän tarvitaan yrityksen arvonluonnin ja erityisesti arvokkuuden todentamisen (mittaamisen, vertailujen yms.) analyysia. Hedelmällisempi tarkastelu lähtee liikkeelle siitä, millaista arvoa yritykset pyrkivät tietoisesti luomaan ja miten tämä todennetaan työntekijöille, asiakkaille ja sidosryhmille. Yrityksen reaalisesti omaksumia arvoja ja niiden eettistä perustaa voidaan tulkita vasta näiden käytännöistä. Toiseksi, koska yritykset ovat uuden arvososiologian käsityksen mielessä väistämättä moniarvoisia, ne joutuvat koko ajan käyttämään erilaisia arvokkaaksi todentamisen tapoja ja siten myös vetoamaan erilaisiin arvoihin legitimoidakseen toimintaansa (esim. Patriot-ta ym. 2011). Tämän huomiointi kohdistaa huomion kysymyksiin siitä, millä tekniikoilla yritykset ratkaisevat arvon moninaisuuteen liittyviä ja yleisemmin eettisiä ongelmia, ja millaisia eettisiä kysymyksiä arvottamisen tekniikoiden käyttöön liittyy. Tässä mielessä on oleellista tarkastella esimerkiksi johtajien ja työntekijöiden kykyä sisäistää ja tuottaa erilaista arvoa ilmentävää informaatiota. Kolmanneksi arvottamisen laajalle yhteiskunnassa levinneiden konventioiden tiedostaminen tarjoaa mahdollisuuden analysoida ja ennustaa liiketoimintamallien arvonluonnin potentiaalia ja

edellytyksiä pelkkiä asiakkaiden välittömiä haluja laajemmin. Viimeksi mainittu teema muodostaa tämän artikkelin aihepiirin.

Artikkelin tarkoituksena on esitellä ”uutta” (erotuksena klassiseen durkheimilaiseen arvojen sosiologiaan) sosiologista arvotutkimusta sekä soveltaa siinä esiintyviä teoreettisia työkaluja monimuotoiseen arvonluontiin tähtäävän liiketoiminnan arviointiin. Rajaan uuden sosiologisen arvotutkimuksen tässä ranskalaisten sosiologi- ja konventioiden taloustieteilijöiden Luc Boltanskin ja Laurent Thévenot’n töihin viittaaviin ja heidän näkemyksiään eteenpäin kehittäneisiin tutkimuksiin. Tarkastelen artikkelissa ensin uusia arvososiologisia näkemyksiä ihmisten yhteisen toiminnan arvon ja arvottamisen luonteesta. Tämän jälkeen pohdin tarkemmin, millä tavalla tietoista arvonluontia ja liiketoimintamalleja voidaan analysoida moninaisen arvokäsityksen näkökulmasta. Lopuksi nostan esiin monipuolisen arvonluonnin edellytyksiä ja haasteita liiketoiminnassa esimerkkitapausten avulla.

Artikkeli toimi samalla yleisesityksenä Tekesin rahoittaman tutkimushankkeen Kolme avautua uuteen arvonluontiin: alustoin puhdas teknologia, terveyspalvelut ja markkinointiviestintä digiajassa (E-arvonluonti, 2015–17) löydöksistä. Hankkeen lähtökohtana oli tuottaa parempaa ymmärrystä siitä, millaista toimintaa aiempaa laajempaan arvokäsitykseen nojaava arvonluonti vaatii sekä miten monipuolista ja moniarvoista arvonlisäystä voidaan tavoitella määrätietoisesti – erityisesti digitaalisen alustoja ja teknologiaa käyttämällä. Hankkeessa tarkasteltiin, millaisia arvoja ja arvottamisen muotoja liiketoiminnassa esiintyy, millaiset arvonmuodostuksen ja -lisäyksen logiikat voivat toimia liiketoiminnan perustana sekä miten toiminnassa muodostuvaa arvoa voidaan lisätä monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Artikkelissa käyttämäni havainnollistukset ovat

peräisin tämän tutkimushankkeen yritystapauksista.

Arvoista ja arvioista arvottamiseen

Mitä on arvo? Tähän kysymykseen on teo- teessä annettu kaksi varsin erilaista klas- sista vastausta (Vatin 2013). Ensimmäises- sä mielessä arvo on normatiivista: se ker- too, miksi asiaa pitäisi arvostaa eli mikä tee- kee asiasta miellyttävän, kannatettavan tai haluttavan. Arvostamisen filosofiassa ero- tetaan usein suppea, arvostajan subjektiivisen halun palautuva idealistinen käsitys, sekä laajempi, arvostajan subjektiivises- ta halusta riippumaton realistinen käsitys (Zimmerman 2015). Jälkimmäinen tulee esiin erityisesti puhuttaessa monikossa ar- voista (engl. ”values”). Arvot kertovat, mitä ihmisen tulisi tehdä, ajatella ja/tai olla. Ne ovat luonteeltaan yksilöllisiä, kollektiivisia tai sosiaalisia määritelmiä, uskomuksia ja normatiivisia väittämiä, joita vasten asioi- ta ja tekoja voidaan arvioida. Ne siis saavat asiat näyttämään hyviltä, tarkoituksenmu- kaisilta ja sopivilta. Ihmiset omaksuvat täl- laisia arvoja kaikenlaisissa sosiaalisaatiopro- sesseissa kodin ja koulun antamasta kasva- tuksesta sosiaalisten kokemusten, eettis- ten pohdintojen ja moraalisten tuntemus- ten kertymisen kautta populaarikulttuurin, harrastusten, koulutuksen ja organisaatio- elämän kohtaamisiin. Tämä näkökulma on ollut tyypillinen sosiologialle.

Toisessa mielessä arvo perustuu arvioin- tiin (engl. ”valuation”) tai evaluaatioon. Ar- vo tässä mielessä on mitattua tai muuten todennettua suhteellista arvoa. Englannin- kielisen termin ”value” ensimmäinen, to- dennäköisesti jo 1200-luvulla esiintynyt määritelmä viittaa asioiden jossain käyvä- sä valuutassa mittaamiseen: ”price equal to the intrinsic worth of a thing” (Etymonline 2016). Tämän käsityksen mukaan asian saa- ma arvo edustaa aina jotain merkityksellis- tä. Esimerkiksi survey-lomakkeessa voi-

daan kysyä asioita, joille voi antaa viisi erilaista arvoa, joista kukin edustaa erilaista kantaa asiaan. Asioiden arvoa voidaan toki hahmottaa hyvin erilaisiin perusteisiin nojaten. Arvioista voi tehdä merkityksellisiä niiden edustama hyöty, niiden tuottama mielihyvä tai vaikkapa niiden representoima solidaarisuuden aste. Asia on kuitenkin arvokas siksi, että sitä voidaan suosia tai preferoida toista enemmän jollakin perusteella. Tämä käsitys arvosta on ollut tyypillinen erityisesti taloustieteessä, jossa tarkastelun kohteena on ollut asioiden hinnat, joiden on tulkittu edustavan esimerkiksi utiliteettia tai hyvinvointia (ks. Sorsa 2013).

1980-luvulta lähtien ranskalaisen pragmatistisen taloussosiologian ja niin kutsutun konventioiden taloustieteen piirissä näiden kahden näkökulman erottelua on pidetty ongelmallisena (Jagd 2007). Arvostamiseen ja arviointiin nojaavien näkökulmien välillä vallitsee uuden arvososiologian mukaan eräänlainen muna vai kana-ongelma. Jotta ihmiset voisivat toimia arvioiden eli suhteellista arvoa laskelmoiden, on toiminnalla oltava perustoja, jotka tekevät asian toivottavammaksi kuin toisen. Mitään perustoja ei kuitenkaan pääse koskaan muodostumaan, ellei jonkinlaista arviointia ensin harjoiteta käytännössä. Uuden sosiologinen arvotutkimus tarjoaa teoreettisia välineitä muna-vai-kana-ongelman ylittämiseen (Vatin 2013). Sen lähtökohdana on tarkastella arvottamista (engl. "valorization") eli käytännössä sitä, miten arvostamisen ja arvioinnin yhdistäviä sosiaalisia käytäntöjä rakennetaan, tuotetaan ja tehdään todeksi (Eymard-Duvernay ym. 2005). Sen mukaan arvottamisen perustan eli arvojen ja arvioinnin tapojen välinen suhde on aina sopimuksenvarainen. Arvottamisen järjestykset muodostuvat arvostamisen ja arvioinnin yhdistävistä mekanismeista, teknologioista ja käytännöistä, kuten luokittelut, ohjeistukset, kategori-

soinnit, vertailut, (määrälliset ja laadulliset) arvostelmat, rankingit ja standardit (Kornberger ym. 2015, Stark 2009).

Arvottaminen on sopimuksenvaraisuuden johdosta aina historiallisesti muuttuvaa. Jotkut arvottamisen tavat ovat kuitenkin toisia vahvempia. Boltanski ja Thévenot (2006) tunnistivat 1980-luvulla tehdyssä analyysissa kuusi nyky-yhteiskuntaan vakiintunutta "arvon lajia" (engl. "orders of worth"). Esimerkiksi rahan pitäminen halun indikaattorina on Boltanskin ja Thévenot'n mukaan historiallisesti muodostunut konventio, joka on nykyään hyvin laajalle levinnyt ja syvälle juurtunut. Nykyyhteiskunnassa on yleisesti hyväksyttyä, että raha esitetään mielihyvän tai hyvinvoinnin mittarina ja että hinnoittelu on sopiva tapa vertailla asioiden potentiaalia näiden tuottajina – siitäkin huolimatta, että raha on todettu näiden kaikkien suhteen epätarkaksi ja osittain jopa irrelevantiksi mittariksi (ks. Davis 2015). Samoin nyky-yhteiskunnassa mielihyvän ja hyvinvoinnin tavoittelua pidetään hyvänä ja tavoiteltavana asiana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkea voisi mitata rahalla tai mitä tahansa muuta asiaa voisi käyttää mielihyvän mittarina. Esimerkiksi työtä, yrityksen toimintaa ja politiikkaa voidaan arvottaa myös lukuisilla muilla tavoilla.

Uuden sosiologisen arvotutkimuksen tunnistaa helpoiten seuraavasta tutkimuskysymyksestä: mikä tekee ihmisten toiminnasta tekemisen arvoista (engl. "worth doing")? Tällaisessa arvotutkimuksessa on etsittävä samanaikaisesti vastauksia useisiin kysymyksiin. Mikä kaikki voi tehdä toiminnasta hyvää ja kannatettavaa? Millaiset kokemukset, tuntemukset, ajatukset, käsitykset, ominaisuudet ja piirteet voivat toimia arvottamisen perustana? Miten näitä tosiasiallisesti todennetaan ja kvalifioidaan hyviksi ja kannatettaviksi? Millaisia kategorioita, indikaattoreita, mittareita ja asteikkoja on luotu jonkin asiantilan todentami-

seksi arvokkaammaksi kuin jonkin toisen? Miten suuria arvoja eri mittareilla on saatava toiminnan omaksumiseen, jatkumiseen tai muuttumiseen? Missä mielessä ja missä määrin nämä toimet ovat tietoista, organisoitua ja historiallisesti muuttuvaa toimintaa?

Suurin osa arvottamisen moninaisuutta tarkastelevasta tutkimuksesta on tapahtunut poliittisen sosiologian (ks. Jagd 2011, Oldenhof ym. 2014) tai organisaatiotutkimuksen (Patriotta ym. 2011) piirissä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut tarkastella erityisesti oikeuttamista vaativia julkisia tai organisaatioiden sisäisiä kiistoja ja niissä esiintyviä oikeutusperusteita sekä havainnoida ison kuvan muutoksia poliittisessa kulttuurissa. Tätä tutkimuskenttää on tarkasteltu perusteellisesti myös suomeksi (Sosiologia-lehden erikoisnumero 1/2011, ks. myös Lehtonen & Lonkila 2008, Luchtakallio & Ylä-Anttila 2011, Sorsa & Eskelinen 2011). Sen sijaan tutkimusta on tehty huomattavasti vähemmän liiketoiminnan tutkimuksen kontekstissa, jossa arvon lajeja on tarkasteltu lisääntyvissä määrin vasta kuluvalle vuosikymmenellä (ks. Gond ym. 2015, Kornberger ym. 2015).

Arvon lajit ja arvonluonti liiketoiminnassa

Yksi uuden arvotutkimuksen piirissä tehdyistä keskeisistä löydöksistä on havainto laajalle levinneistä ja vakiintuneista arvottamisen tavoista. Boltanski ja Thévenot (2006 [1990]) puhuvat ”arvon järjestyksistä” (engl. ”orders of worth”) tai ”arvotalousista” (ransk. ”économies de la grandeur”). Käytämme näistä jatkossa yksinkertaisuuden vuoksi termiä arvon lajit. Arvon lajit voidaan määritellä laajalle levinneiksi ja vakiintuneiksi yhteistä hyvää koskevien käsitysten ja erilaisten hyvää todentavien käytäntöjen kohtaamisen kentiksi. Ne määrittelevät, millä eri tavoin la ihmisten arvostamat asiat on sovittu to-



Mikä kaikki voi tehdä toiminnasta hyvää ja kannattavaa?

dentuvan arvokkaiksi ja millaisia arvon perustoja ja niiden arvokkaaksi todentamisen tapoja pidetään yleisesti hyväksytyinä. Lajit ovat logiikaltaan pitkälti yhteismitattomia ja osittain myös ristiriitaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdenlaista yhteistä hyvää ei voida todentaa kaikilla tavoilla, eikä yhdenlainen informaatio voi indikoida kaikkea hyvää. Arvon lajit ovat muodostuneet hyvin erilaisia historiallisia polkuja pitkin.

Boltanski ja Thévenot (2006) tunnisti- vat alun perin vuonna 1990 ilmestyneessä teoksessaan kuusi erilaista arvon lajia: inspiraatio, kansalaisuus, mielipide, koti, teollisuus ja markkinat. Näiden rinnalle on myöhemmin lisätty myös seitsemäs, ekologian laji (Lafaye & Thévenot 1993; Thévenot, Moody & Lafaye 2000). Lajien nimet eivät viittaa täsmällisiin paikkoihin tai ilmiöihin, joissa ne esiintyvät tai joita ne koskevat, vaan arvottamisen logiikoiden historiallisiin juuriin. Kunkin arvon lajin logiikka voidaan purkaa viiteen elementtiin: 1) arvoa todentavan informaation muoto, 2) arvokkaan toiminnan ominaispiirteet, 3) arvokkaan toiminnan sosiaalinen luonne, 4) arvokkaan toimijan piirteet ja 5) arvokkaana pidetyt objektit (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1. Arvon lajit ja niiden keskeiset elementit. Sovellettu lähteistä Boltanski & Thévenot (2006) ja Eymard-Duvernay ym. (2005).

Arvojärjestys	Arvottamisen perusta	Arvoa todentavan informaation muoto	Arvokkaan toiminnan ominaispiirteet	Arvokkaan toiminnan sosiaalinen luonne	Arvokkaan toimijan piirteet	Arvokkaana pidetyt objektit
Inspiraatio	luovuus	emotio-naalinen (hurmos)	uutuuden-viehätys, intohimoisuus	performanssi, tapahtuma, ihaileva väkijoukko	luova, innovatiivinen, esteettinen	tunnepitoiset toimet ja artefaktit (taideteos, puhe, uskonnollinen rituaali)
Kansalaisuus	yhteinen intressi	formaali (kirjallinen, juridinen)	solidaarisuus	edustaminen, vertais-toiminta, kilvoittelija, keskustelija	edustuksellinen, tasa-arvoinen, oikeudenmukainen	oikeudet, säännöt, proseduurit
Mielipide	tunnustus	semioottinen (kulttuurinen merkitys)	kuuluisuus, maineikkuus	haastattelu, samastuminen, ihailu, juoruaminen	trendikäs, tunnettu, kuuluisa, "viraalinen", verkostoitunut	symbolit, mediat, näkyvyydet, kohut, "pöhinä"
Koti	kunnioitus	suullinen (esimerkit, anekdootit)	luotettavuus	sukulaisuus, salaisuuden jakaminen, rakkaus	luotettava, läheinen, perinnettä jatkava	myytit, perinteet, ainutlaatuinen omaisuus
Teollisuus	määrätietoisuus	mitattava (jaksot, tilastot)	tuottavuus, tehokkuus	hierarkia, työnjako, hallittavuus, asiantuntijuus	tarkoituksenmukainen, tehokas, ammattimainen, funktionaalinen	investoinnit, teknikat, menetelmät
Markkinat	halu	rahallinen (hintaa)	vaihdettavuus	kaupankäynti, ostaja-myyjä, kilpailija	kiinnostunut, varakas, haluava	hyödykkeet, tuotteet, palvelut
Ekologia	eloonjääminen	pakottavuus, materiaallinen	tarpeen tyydyttäminen	kohtalotoveri, yhteistyö, verkostot	interaktiivinen, synerginen, vastavuoroinen, uusiutuva, ruokkiva, sopiva	ravinto, suoja, helpotus, apaja, takuu

Boltanskin ja Thévenot'n omassa tarkastelussa arvon lajien kuvaus on tarkoitettu ensisijaisesti julkisten oikeuttamistapojen ja legitimaation ymmärtämiseen ja analyysiin. Sitten niitä on sovellettu myös yritystoiminnan tutkimuksessa. Amerikkalainen sosiologi David Stark käsitteli ensimmäisen arvon lajeja liiketoiminnan tutkimuksen kontekstissa. Starkin (2009) mukaan yritykset käyttävät huomattavan määrän resursseja ohjatakseen ja rajoittaakseen erilaisten toimintojen arvokkaaksi tunnistamisen tapoja. Tämä johtuu epätoivoisesta pyrkimyksestä vähentää liiketoiminnan epävarmuutta. Starkin mukaan yritykset menestyvät kuitenkin paremmin, mikäli ne antavat tilaa monipuoliselle arvottamiselle. Starkin mukaan myös organisaatiomuodot eroavat sen mukaan, miten hyvin ne kykenevät ylläpitämään jatkuvaa kilpailua erilaisten arvottamisen logiikoiden välillä. Hänen mukaan niin kutsutut heterarkkiset organisaatiot pystyvät parhaiten ylläpitämään arvottamisen moninaisuutta. Heterarkkisten organisaatioiden keskeiset periaatteet ovat (uusien käytäntöjen, resurssien, suhteiden yms.) etsiminen ja vähäiset hierarkiat, jotka mahdollistavat uusiin, arvokkaisiin toimintatapoihin tarttumisen.

Starkin tutkimuksessa korostuu ennen kaikkea arvon lajien merkitys yritysten sisäisessä toiminnassa ja organisoitavassa. Tässä artikkelissa tarkastellaan arvon lajeja Starkin kaltaisella tavalla, mutta toisenlaisesta liiketoimintaan liittyvästä eli arvonluonnin näkökulmasta. Lähtökohtana on ajatus siitä, että yritykset voivat hyödyntää arvon lajeja tietoisena arvonluonnin lähtökohtana liiketoiminnan eri rajapinnoissa. Arvon lajit voidaan nähdä siten arvokkaaksi kokemisen edellytysten, arvokkaaksi todentamisen ehtojen ja arvonmuodostuksen logiikan hahmottamisen yhdistäviksi työkaluiksi, joiden avulla voidaan hahmottaa arvoketjuja ja etsiä uusia arvonluontiin täh-

täviä toimintatapoja yhteiskunnallisesti laajalle levinneillä ja yleisesti hyväksytyillä perusteilla. Jotta tämä olisi mahdollista, täytyy arvon lajeja ja niiden sisältämää arvottamisen logiikkaa tarkastella aluksi hie- man yksityiskohtaisemmin.

Inspiraation arvon lajissa arvottamisen perustana on intohimo ja uutuuden kokemus. Ihmiset liittyvät tämän arvon mukaisesti yhteen ja kokevat asioiden tekemisen yhdessä arvokkaaksi, koska he voivat kokea hetkellisesti yhteistä ihailua, kollektiivista hurmosta ja uutuudenviehätystä. Inspiraation varaan nojaava arvo on väistämättä tilaltaan rajattua, disruptiivista ja vahvasti nykyhetkessä läsnä olevaa. Inspiraation arvon lajissa tiedon on oltava muodoltaan emotionaalista. Inspiraatio voi tulla esiin laajan joukon massahurmoksessa tai huomattavasti rajatummassa piirissä tapahtuvan performanssin myötä. Massahurmoksellinen intohimo on esimerkiksi konsertin, uskonnollisen rituaalin tai jalkapallo-ottelun tapaisten joukkotapahtumien keskeinen arvottamisen perusta. Se näkyy kuitenkin myös kaikenlaisissa taideperformansseissa, tanssissa ja yökerhossa juhlimisessa. Inspiraatiosta arvonsa saava toiminta häiritsee pysyvämpiä tiloja ja tuottaa katkoksia rutiineihin. Inspiraation perustuva arvonluonti on aina jokseenkin spontaania ja arvaamatonta, eikä se toimi helposti vakaan arvonmuodostuksen perustana – kukaan ei pysty innostumaan, ihailemaan ja olemaan hurmoksessa koko ajan.

Kansalaisuuden arvon laji perustuu toiminnan yhteisvastuullisuuteen ja solidarisuuteen. Toiminta saa arvonsa siitä, että ihmiset luovat ja artikuloivat yhteistä tahtoa yhdenvertaisina, samoista oikeuksista nauttivina ja muodollisesti samassa asemassa olevina toimijoina. Arvon lajiin kuuluu aktiivisen yhteenkuuluvuuden, empaattisuuden ja kanssaihmistä kohtaan tunnetun myötämielisyyden kokemus. Arvo näyttäytyy esimerkiksi tasavertaisten

yksilöiden dialogissa ja edustuksellisessa toiminnassa. Arvon laji on ajallisesti vakaa ja tilaltaan homogeeninen ja se näyttäytyy toimintaan osallistujille hyvin samankaltaisena. Arvokkaaksi koetun asian on oltava muodollista ja kirjoitettua. Paraatiesimerkki arvon esiintymistä on urheilu, jossa säännöt muodostavat kaikille yhteisen pelin ja joissa kilvoitellaan tasavertaisina paremmuudesta toisia kunnioittaen. Liike-elämässä arvon laji näkyy esimerkiksi johtajien toiminnan reiluutena, työntekijöiden yhdenvertaisena kohteluna, organisaation jäsenten välisenä dialogina sekä kollektiivisen vastuun ja tilivelvollisuuden muodostamisena.

Mielipiteen arvon lajin kautta voidaan ymmärtää monia nykytalouden ilmiöitä, kuten huomiotaloutta, television puhuvia päitä, muotia tai julkiskulttuuria. Mielipiteen järjestyksessä arvottaminen perustuu tunnettuuteen ja tunnustukseen, maineeseen ja kunniaan. Arvottaminen on luonteeltaan kulttuurista, minkä vuoksi arvon lajin on esiinnyttävä semioottisessa eli merkkien ja merkitsijöiden muodossa. Arvokkaaksi nähty ihminen tai asia edustaa, ”lihallistaa” tai johonkin ihailtavaan tapaan symboloi kiinnostavaa asiaa. Asiasta tulee arvokas, kun sille tunnustetaan jokin symbolinen asema yhteisössä. Mielipiteen maailman arvo on haastattelijan, fanin, kriitikon ja seuraajan arvoa. Arvon lajin aikajänne on trendi: asia on arvokas juuri niin kauan kuin sitä kunnioitetaan – tai ainakin niin kauan, kun siitä kohistaan. Arvokkaan asian tunnistaa siitä, että se ”pitää” nähdä tai kokea. Uusimmat trendiravintolat, viralliset nettivideot, tieteellisen tutkimuksen antia viihdyttävästi popularisoivat kirjat, nousevat bändit, muodikkaimmat vaatteet ja rahalliselta arvoltaan nousevaksi arvioidut hittiosakkeet ovat kaikki tämän saman lajin nojalla arvokkaita.

Kodin arvon laji perustuu myös kunnioitukseen, mutta jokseenkin päinvastai-

sessä mielessä kuin mielipiteen maailmassa. Tässä maailmassa kunnioituksen perustana on häilyvän kiinnostuksen sijaan pyysyvä läheisyys ja luottamus sekä perinteen jatkaminen. Kuten järjestyksen nimi antaa olettaa, stereotyyppinen kuva arvon lajista löytyy perhe-elämästä, parisuhteista ja ystävytydestä. Kodin laji voi kuitenkin näkyä yhtä lailla myös esimerkiksi harrastuksen tai työyhteisöjen perustana – harrastukseen vihkiytyneiden ja sitä kultivoivien tiiviinä yhteisönä, salaisuuden jakavien kohtalotovereiden joukkona tai työpaikan hiljaisesta tietoa jakavana klikkinä. Kodin arvon laji vaatii tilana tiivistä läheisyyttä ja koko elämän mittaista tai jopa pidempää (ylisukupolvista) aikajännettä. Arvon on ilmennytävä suullisina kertomuksina, tarinoina, yhteisinä salaisuuksina tai perinteiden vaalimisena. Kodin arvo on myös helpointa rikkoa. Sen mukaisen arvon luomisessa ollaan mukana joko kokonaan tai ei ollenkaan: joko tunnet yhteisen salaisuuden tai et ole edes osa yhteisöä. Jos taas luottamus rikkoutuu yhdenkin kerran, ei kodin arvon lajin mukaiseen arvонуontuini ole välttämättä ollenkaan paluuta. Perheenjäseniä kun ei voi heittää ulos perheestä hajottamatta itse perhettä.

Teollisuuden arvon lajissa arvo perustuu siihen, että ihmiset ovat yhdessä kerääntyneet määrätietoisesti tuottamaan tai saamassa jotain asiaa aikaiseksi. Teollisuuden lajin perustat ovat tuottavuus ja tehokkuus sekä prosessien hallittavuus ja päämäärien saavuttamisen jatkuva tehostaminen. Tämä arvon laji vaatii teknistä ja teknologista asiantuntemusta, mittaamista, uusien toimintatapojen ja menetelmien omaksumista sekä ennen kaikkea investointeja eli uusia hankkeita ja projekteja, jotka avaavat uusia päämääriä ja kohtalonyhteyksiä. Teollisuuden arvon lajin avainsana on suunnittelu ja sen aikajänne on tulevaisuus. Arvo määrittyy hyvin abstraktissa tilassa, kuten esimerkiksi erilaisten laskelmien kautta hahmot-

tuissa x-y-koordinaatioissa. Teollisuuden lajissa arvokkaat asiat nähdään mitattavina resursseina, tehdasmaisina koneina ja niiden tuottamina lopputuotteina. Sosiaalista toimintaa arvotetaan sen mukaan, miten paljon ne tuottavat mitattavaa lisähyötystä resurssien ja lopputuotteiden välillä.

Markkinoiden arvon laji liittyy keskeisesti modernin markkinoinnin syntyyn (Boltanski & Thévenot 2006, 312). Siinä arvon perustana on halu ja sen tyydyttäminen. Halu perustuu jonkinasteiseen puutteeseen, oli tämä sitten seurausta fyysisestä tarpeesta, muita jäljittelevästä käyttäytymisestä, mainostajan oveluudesta tai neuroottisesta haalimistaipumuksesta. Markkinoiden lajissa arvokkaaksi nähdään kilpailevat hyödykkeet eli tuotteet, palvelut ja muut paketoitua ja selkeästi rajatut asiat, joilla voidaan vastata joihinkin haluihin ja joista siksi kiinnostutaan. Arvon lajin mukainen arvo todentuu hintojen eli asian saamiseen tarvittavan maksuvälineen määrän muodossa. Markkinoiden arvon lajissa arvokas asia on sellainen, joka antaa hinnan puolesta ”rahalle vastinetta” ja jota koskevasta transaktiosta molemmat mukana olevat osapuolet saavat mitä haluavat – muiden ostajien ja myyjien kustannuksella. Arvo muodostuu ostettaessa, vaihdettaessa tai toiminnassa mukana olevien ihmisten halujen jollain muulla tavoin hetkeksi kohdatessa. Markkinoiden arvon aikajänne on siten hetkellinen: arvo kestää vain niin kauan kuin tuotetta tai palvelua etsitään, sen tarjoajia vertaillaan ja kilpailutetaan ja kaupan varsinainen transaktio tapahtuu.

Ekologian arvon lajin perusta on populaation hengissä selviäminen sekä siten eri toimijoiden tarpeissa ja keskinäisriippuvuuksissa. Ekologista arvoa indikoiva informaatio on luonteeltaan pakottavaa, usein konkreettisen materiaalista: ellei tarpeisiin vastata, alkaa toiminta kuihtua. Arvokas toiminta on jatkuvaa interaktiota

muiden kanssa, mikä auttaa toimijaa selviytymään, oli sitten kyse yksilön, yhteisön tai organisaation fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista tai muista selviytymisen kannalta keskeisistä tarpeista. Kaikilla on ekologisessa kiertokulussa oma lokeronsa ja siihen liittyvät kanssaeläjänsä, joita ilman selviäminen ei ole mahdollista. Lokerot ja relevantit interaktiot muuttuvat koko ajan. Ekologisen lajin mukainen arvo näkyy ennen kaikkea yhteistyönä ja synergisenä toimintana. Arvokas toimija on sellainen, joka löytää järjestelmästä oman lokeron ja kykenee ylläpitämään koko järjestelmää ja sitä myötä omaa olemassaoloaan interaktiossa ja yhteistyössä muiden lokerossa olevien ja sen ylläpitämistä mahdollistavien tahojen kanssa. Ekologisen arvon aikahorisontti on tässä mielessä historiallinen, potentiaalisesti jopa ikuinen. Toisaalta se voi saada myös hyvin hetkellisiä muotoja. Esimerkiksi yritysten yhteinen projekti, jonka tuottaman yhteistyön avulla kaikki osapuolet pystyvät vahvistamaan toimintaansa, perustuu ekologisteen arvoon.

Monimuotoista arvonluontia etsivän liiketoiminnan edellytyksiä jäljittämässä: kolme yritystapausta

Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan monimuotoisen arvon tietoisien luonnin mahdollisuuksia ja edellytyksiä uuden talous- sosiologisen arvokäsityksen antamien työkalujen avulla. Monimuotoisella arvonluonnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisoitua ja päämäärätietoista toimintaa, joka nojaa samanaikaisesti useiden eri arvottamisperusteiden varaan. Toisin sanoen se on toimintaa, jossa pyritään tekemään asioista useilla eri perusteilla enemmän tekemisen arvoisia. Koska liiketoiminta harvoin rajoittuu yhteen toimijaan, on tutkimuskohteeksi luontevaa ottaa erilaisen arvottamisen tapojen varaan rakentuvat arvoketjut (engl. ”value chain”) ja arvo-

verkostot (engl. "value network"). Michael Porterin (1985) alun perin lanseeraaman käsitteen mukaan arvoketju viittaa tuotannolliseen prosessiin, jonka osien kontribuutiota kokonaisuuteen mitataan rahallisesti. Arvoverkostot puolestaan kuvaavat erilaisten arvoketjujen muodostamia kokonaisuuksia. Arvoverkostot viittaavat Clayton Christensenin (1997, 296) vaikutusvaltaisen määritelmän mukaan kokoelmaan alihankkijoita ja muita toimintaa tukevia toimijoita, jotka muodostavat toimialan sisällä yhteisen liiketoimintamallin. Arvoverkostot ovat tuotannollista toimintaa vakauttavia sosiaalisia suhteita ja resurssivirtoja, joihin uudet toimijat sopeutetaan.

Molempia käsitteitä voidaan pitää vanhentuneina siinä mielessä, etteivät ne taivoita kuin yhdenlaisia arvon mittareita (raha) tai perustoja (päämääräorientoituneisuus). Mutta niiden ydinideoita eli yhden toimijan toiminnan useiden rajapintojen ja toimintaa vakauttavien interaktioiden voidaan hyödyntää myös monimuotoisessa arvovuonnissa. Tällöin on vain huomattava, että erilaisen arvottamisen tapojen varaan rakentuvalla arvovuonnilla voi olla hyvin erinäköiset arvoketjut ja -verkostot, kun asiaa tarkastellaan kunkin arvottamisen tavon näkökulmasta erikseen. Moninaisten arvoketjujen ja -verkostojen luotaaminen vaatii niiden muodostamien toimijoiden tunnistamista ja analyysia. Analyysissa on hyödyllistä erotella ainakin kolme erilaista kontekstia, jossa arvottamista tapahtuu: (1) arvovuunnostus organisaatiossa eli yrityksen sisäistä toimintaa luonnehtivat, tuottavat ja ylläpitävät arvottamisen tavat, (2) arvovuunnostus asiakasrajapinnassa eli yrityksen tarjoamiin rajattuihin tuotteisiin ja -palveluihin liittyvän toiminnan arvottamisen tavat sekä (3) arvovuunnostus sidossuhteissa eli yrityksen ja muiden toimijoiden (sijoittajien, kilpailijoiden, palveluntarjoajien jne.) välillä tapahtuvan toi-

minnan keskeiset arvottamisen tavat. Näistä ensimmäinen tarkastelee yrityksen arvottamista ulkoapäin, toinen sisältäpäin ja kolmas näitä limittäen yhdistävästä näkökulmista. (Doganova & Muniesa 2015.)

E-arvovuunni -hankkeessa havaittiin, että arvon lajit käsitteellisenä työkaluna mahdollistaa monimuotoista arvovuunnia ainakin kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se auttaa suoraan ymmärtämään, millaisia yhteiseen hyvään perustuvia arvottamisen tapoja nyky-yhteiskunnassa vallitsee. Näihin arvottamisen tapoihin vetoamalla on helppo oikeuttaa asioita muille: niiden avulla voidaan saada vakuutettua niin pomot, yrityskumppanit kuin asiakkaatkin tarjotun tuotteen tai palvelun toivottavuudesta. Toiseksi se auttaa nostamaan esiin, mitä kaikkea erilaiseen yhteiseen hyvään käsitteisiin ja yleisesti hyväksyttyjen arvojen varassa tapahtuva toiminta vaatii, jotta se voitaisiin nähdä ja kokea johdonmukaisesti arvokkaaksi monella eri perusteella. Esimerkiksi tehokkuuden edistämiseen tarkoitettujen palvelun markkinoinnissa on syytä nostaa esiin aivan eri muodossa olevaa informaatiota kuin näkyvyyden lisäämisen tarkoitettujen palvelun markkinoinnissa. Kolmanneksi se auttaa hahmottamaan arvokkaiden käytäntöjen synergioita ja riskejä. Esimerkiksi läheisyyttä, luottamusta ja muuta kodin arvon lajiin mukaista arvoa vahvasti tuottava yrityskulttuuri on omiaan tuottamaan korkeaan luottamukseen perustuvia palveluita muille yrityksille – mutta se voi olla myös hyvin epäuskoittava tilanteessa, joissa sen tulisi tarjota trendikkäitä ja muuttuvia palveluita.

Tarkastelemme seuraavaksi näitä kolmea monimuotoisen arvovuunin edistämisen mahdollisuuksia E-arvovuunni -hankkeesta poimittujen yritys esimerkkien kautta. Yritys esimerkkimme osoittavat, että arvon lajeja voidaan käyttää hedelmällisesti johtamista tukevinä työkaluina, joiden avulla voidaan hahmottaa aiotun tai toteute-

tun liiketoiminnan arvonluonnin keskeisiä heikkouksia ja vahvuuksia. Ensimmäinen yritysesimerkkimme koskee arvottamisen tapojen yhteensovittamista. Esimerkissä kaksi yritystä, terveysalan yritys A ja hyvin monialainen konserni B, pyrkivät laajentamaan tavanomaista työterveyspalvelua strategiseksi kumppanuudeksi. A testasi kumppanuudessa uudenlaisten työterveyspalveluiden räätälöintiä, kun taas konserni B pyrkii muuttamaan vahvaa organisaatio-kulttuuriaan kumppanuuden avulla. Toisen esimerkkimme koskee energia-alan tietopalveluita tarjoavan yrityksen C pyrkimystä hahmottaa tulevaisuuden liiketoimintaa vahvassa muutoksessa olevalla alalla. Kolmas esimerkkimme taas tarkastelee arvonluonnin synergioita ja riskejä tapauksessa, jossa markkinointiviestintäalan yritys D toimii samoilla periaatteilla asiakasrajapinnassa ja omassa organisaatiossaan.

Yhteisten arvojen luotaaminen: tapaus strateginen kumppanuus terveysalalla

Strategista kumppanuutta tavoittelevien terveysalan yrityksen A ja monialaisen konsernin B toimintaa luonnehtii ensi näkemältä kaksi hyvin erilaista toimintafilosofiaa. Lähdimme tutkimushankkeessa luotaamaan tarkemmin yrityksissä vallitsevia arvottamisen tapoja haastattelujen ja toimijoiden ”törmäyttämisen” keinoin. Haastattelimme organisaation A kahta johtavaa asiantuntijaa perusteellisesti heidän organisaationsa arvottamisperusteita koskien. Molemmat haastateltavat toivat esiin melko tyypillisen listan organisaation sisällä julkilausuttuja symbolisia arvoja (mm. eettisyys, edelläkävijyys, innovatiivisuus, sisäinen yrittäjäisyys ja yhteisöllisyys). Kun aloimme tarkemmin kysellä, miten nämä arvot konkreettisesti todennetaan ja kvalifioidaan toiminnassa, alkoivat käsitykset arvoista paitsi tarkentua myös kaivautua. Yrityksen arvottaminen tiivistet-

tiin kahteen ydintapaan, joissa molemmissa korostui yrityksen ja sen asiakkaan välistä suhdetta koskevat arvot, työntekijöiden ominaisuuksien arviointi sekä erityisesti näiden yhdistäminen oman henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Näitä arvottamisen tapoja voidaan kutsua palveluetiikaksi ja edelläkävijyydeksi.

Palveluetiikan lähtökohta on omaksua vain asiakasyritysten terveydenhuollollisten tarpeiden tyydyttämisen kannalta relevantteja toimintatapoja. Tämä näkyy käytännössä siten, että jokainen yrityksen tarjoama palvelu on sisällöllisesti räätälöity ja syntyy dialogissa koskien asiakasyritysten tarpeita. Yritys ei esimerkiksi tarjoa valmiiksi paketoituja palveluita, joille on ennalta allokoitu resurssit ja tuotto-odotukset. Omassa organisaatioissa näyttäytyvät arvokkaana työntekijöiden kyvyt asiakkaan näkökulman omaksumiseen, erilaisten terveydenhuollollisten tarpeiden tunnistamiseen, luovaan ja loogiseen ajatteluun (tarpeiden ja niihin vastaavien palveluiden yhdistäminen) sekä yhteisölliseen tiedonvaihtoon. Arvoverkostossa nämä näkyvät ensisijaisesti työntekijöiden ominaisuuksien arviointina rekrytointitilaisuuksissa ja omien tiimirakenteiden muokkaamisena. Edelläkävijyyden kantava idea on puolestaan asiakasyritysten oppimisen edistäminen terveydenhuoltoa koskevissa asioissa. Toisin sanoen yritys A ei pyri vain vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja haluihin, vaan tekemään asiakkaan tietoiseksi omista tarpeistaan. Käytännössä arvottamisen tapa näkyi asiakasyritysten kanssa tapahtuvina brainstorming-tapaamisina, oman henkilökunnan jatkuvana kouluttamisena, työntekijöiden välisen tiedonvaihdon edistämisenä sekä luovuuteen rohkaisemisena erilaisten dialogitilojen kautta. Myös tässä yhteydessä rekrytointikäytännöt olivat keskeisiä arviointi tapoja arvoketjun ja -verkoston hallinnassa. Arvokkaaksi nähtiin luoviksi, rohkeiksi, sopeutuviksi ja yh-

teisöllisiksi arvioidut toimijat.

Yritys B osoittautui vastaavissa haastatteluissa varsin erilaiseksi. Yrityksen B johdon edustajat kuvasivat yritystään hyvin perinteiseksi siiloutuneeksi konserniksi, jossa eri toimintojen parissa työskentelevät ihmiset kohtaavat toisiaan harvoin. Tämän syyski esitettiin konsernin ikä – yritys on ollut toiminnassa reilusti yli 100 vuotta. Konsernitason johtamistapa perustuu hyvin perinteiseen teollisuuden arvon lajin mukaiseen toimintaan eli mittaamiseen ja siihen perustuvaan resurssien allokointiin. Toisaalta konsernin tytäryhtiöissä vallitsee johtajien mukaan myös vahva tasa-arvon eetos. Yrityksen työntekijät suhtautuvat haastattelujen perusteella skeptisesti esimerkiksi johdon harjoittamaan tiedonkeruuseen, mitä he pitävät lähinnä epäluottamuksen osoituksena. Työntekijät nähdään yrityksen johdossa sen tärkeimmäksi menestystekijäksi. Yritys tavoittelee uudenlaisten työterveyspalveluiden avulla kykyä kohentaa terveysongelmien ennaltaehkäisyä sekä lisätä henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista yritykseen.

Vaikka molemmilla yrityksillä oli aito pyrkimys tuottaa uudenlainen kumppanuus työterveyspalvelujen osalta, keskittyi alkuvaiheen ideointi lähinnä hyvin perinteisen työterveydenhuollon palveluiden tarjoamiseen – eli käytännössä tavallisen asiakassuhteen, ei niinkään strategisen kumppanuuden muodostamisprosessiin. Miksi näin kävi? Arvon lajin näkökulmasta kohtaamattomuutta voidaan selittää seuraavasti. Yritys A on palveluorientoitunut yritys, joka pyrkii yhdistämään kansalaisuuden (yhteisen tahdon määrittely) ja markkinoiden (palvelutarpeeseen vastaaminen) lajia. Uudenlaisen työterveyshuollon prospektit ovat siinä mielessä hyvät, koska molemmat yritykset jakavat kansalaisuuden arvon lajin periaatteita. Yritys A ei ole kuitenkaan omaksunut toimintatapaa, jossa kumppanuudet rakennet-

taisiin alhaalta ylöspäin yhdessä molempien kumppanuutta tavoittelevien yritysten työntekijöiden toimesta. Tämän vuoksi toiminta jää helposti vain erilaisten palveluvaihtoehtojen tarjoamisen tasolle. Tuotteiden räätälöinti rajoittuu tämän johdosta vain niihin organisaation tarpeisiin, jotka asiakaskumppanin johto tunnistaa. Yrityksessä B puolestaan on melko suuri etäisyys työntekijöiden ja johdon välillä, minkä johdosta se ei kykene muodostamaan tähän vaadittavaa kokonaiskuvaan työntekijöiden tarpeista. Johdon toimintamahdollisuudet ovat rajoittuneet perinteiseen teollisuuden lajin mukaiseen arvottamiseen. Kansalaisuuden arvoa tuottaakseen kumppanuuden rakentamisen tulisi tapahtua kokonaan alhaalta ylöspäin lähtevässä, yhteistä tahtoa artikuloivassa prosessissa, jotta toiminta voitaisiin kokea lajin mukaisesti arvokkaaksi, ja jotta sen avulla voitaisiin tuottaa jonkinlaista jaettua lisäarvoa.

Arvokkaaksi tekemisen haaste: tapaus tietojärjestelmäpalvelut muuttuvalla energia-alalla

Toinen yritysesimerkkimme koskee kokonaan uudenlaisen liiketoiminnan luotamista. Energia-alalla konsultointia harjoittava yritys C pyrkii tuottamaan erilaisia tietojärjestelmiä niin kutsutun energian kysyntäjouston mahdollistamiseen tulevaisuudessa. Fossiilisten polttoaineiden loppumisen jälkeen energiankäyttöä luonnehtii väistämättä energiankulutuksen joustavuuden lisääminen, koska energiantuotanto muuttuu epävarmemmaksi ja -vakaammaksi uusiutuvien energialähteiden käytön johdosta. Energian tuotannon ja kulutuksen kun on aina oltava sama: muuten sähköverkot kaatuvat.

Nykytilanteessa on hyvin epäselvää, millä tavalla energian kysyntäjoustosta voidaan tehdä arvokasta. Energiantuotannon lähtökohtana on ollut pitkään energian saatavuuden takaaminen kotitalouksille

ja yrityksille joka tilanteessa markkinoiden arvon lajin mukaisesti. Kysyntäjoustopon vaatimus tuottaa tässä mielessä negatiivista markkinoiden arvoa – ihmiset eivät saa, mitä haluavat. Kysyntäjoustopon skenaarioiden ennakointi on hankalaa, koska se on riippuvaista energiapolitiikan suurista valinnoista ja teknologisesta kehityksestä. Oli skenaario mikä vaan, on yksi mahdollinen ratkaisu ongelmaan häivyttää kysyntäjousto ihmisten näkyviltä erilaisin teknologisin ratkaisuin, kuten älykkäiden verkkojen, lämmitysjärjestelmien tai akkuteknologioiden avulla. Arvo on tällöin luonteeltaan välillistä: järjestelmä mahdollistaa markkinoiden arvonmuodostuksen ylläpidon energian loppukäyttäjien tätä tietämättä. Tekninen ratkaisu voidaan kyllä myydä energia-alan yhtiöille. Haasteeksi nousee tällöin se, että itse asiaa eli kysyntäjoustopon ei välttämättä kyetä todentamaan arvokkaaksi asiakkaille tai loppukäyttäjille millään tavalla. palvelun hyötyjen esittely asiakasyrityksille on haastavaa, mikäli he eivät voi ”myydä” näitä hyötyjä omille asiakkailleen.

Yritys C on myös toisen suuren ongelman edessä: jos tulevaisuus on täysin epävarmaa, niin millaiseen arvonluontiin sillä ylipäättään on kapasiteettia? Yrityksen tavoitteena on lisätä monipuolista osaamista ja uusia toimintatapoja, jotka varmistaisivat niiden kyvyn monipuoliseen arvonluontiin myös tulevaisuudessa. Teimme yrityksen henkilöstölle laajan kyselyn, jossa tarkasteltiin erilaisia yleisiä arvottamisen tapoja ja kokemuksia luodun arvon intensiteetistä, työnkuvan luonnetta sekä organisaation sisäisiä verkostoa. Kaikkia tuloksia on mahdotonta esitellä kattavasti tässä yhteydessä. Havaitsimme kuitenkin muun muassa sen, että laajempi verkostoituminen ja tietynlaiset verkostoasemat lisäävät sekä arvottamisen moninaisuutta että eräissä tapauksissa myös korkeampaa arvokkuuden kokemusta, minkä vuoksi laajempi verkos-

toituminen voi tarjota hyvän lähtökohdan moniarvoisuuden lisäämiseen. Tulevaisuuden pohdinnan osalta keskeinen havaintomme oli, että yrityksessä vallitsee laajasti markkinoiden, teollisuuden, inspiraation ja ekologian arvon lajiin perustuvat arvottamisen tavat, joiden mukaista arvoa myös koetaan luotavan runsaasti. Toisaalta havaitsimme myös, että ne henkilöt, jotka kokevat toimintansa vähiten arvokkaaksi markkinoiden lajin mukaisesti, ovat myös organisaatiossa keskeisissä siltaavissa verkostoasemissa, heidän osaamisensa on korkeatasoista ja heidän kykynsä nähdä asioiden arvoa monipuolisesti on keskimääräistä korkeampaa. Mikäli markkinoiden arvon laji näyttää epävarmalta ja sen mukaiseen toimintaan kohdistuu tyytymättömyyttä, on yrityksen hyödyllistä kehittää muiden arvon lajien varaan rakentuvaa toimintakulttuuria.

Arvottamisen synergiat ja riskit: tapaus uusi markkinointiviestintä

Kolmas esimerkkimme koskee useiden rajapintojen synergioiden merkitystä arvonluonnissa. Markkinointiviestinnän alalla toimiva yritys D pyrkii tuottamaan yritysasiakkailleen uudenlaista lisäarvoa tarjoamalla räätälöityä, monialaista ja monimediaista markkinointiviestinnän palvelua. Räätälöinti viittaa siihen, että yritys ja sen asiakkaat voivat suhteellisen vapaasti päättää, millaista toimintaa ja millaista arvoa yhteistyöllä tavoitellaan – lähtökohtana on vain se, että kaikki palvelut tulevat samasta ”luukusta”. Yritys poimii asiakkaansa projektiin sopivimmat toimijat vasta palvelun/tuotteen sopimisen jälkeen eräänlaisen alustatalouden hengessä. Kyseinen yritys on alallaan tunnettu, tunnustettu sekä monitasoisesti ja laajasti verkostoitunut.

Yrityksen toiminta on organisoitu kaksitasoisesti: jatkuvuutta ylläpitävistä ydin-toiminnoista vastaa pienehkö kokeneiden

toimijoiden tiimi, kun taas sisällöntuotannosta vastaa yrityksen parissa hyvämaineisten freelancereiden joukko. Yritys pystyy tällä tavoin tarjoamaan asiakkailleen varsin johdonmukaisesti paitsi markkinoiden myös mielipiteen arvon lajin mukaista lisäarvoa, koska se kykenee hankkimaan kiinnostavimpiin projekteihin myös kiinnostavimmat ja toistensa kanssa työskentelystä merkittävästi kiinnostuneet tekijät. Näiden tuotokset lisäävät yrityksen kiinnostavuutta entisestään sekä asiakkaiden että freelancereiden suuntaan. Epäonnistumiset ovat olleet toistaiseksi vähäisiä. Osittain onnistumista selittävät avainhenkilöiden erittäin laaja verkostoituminen ja hyvän maineen nopea leviäminen alalla.

Yrityksen D toimintaan kuuluu näin ollen mielipiteen arvon lajin mukainen arvontuonti koko sen arvoketjussa ja -verkostossa: sen liiketoimintamalli toimii, koska se kykenee olemaan trendikäs joka kohdassa. Mielipiteen järjestyksen varaan rakentuvassa arvoketjussa piilee kuitenkin myös riskinsä. Yksikään yritys ei pysy ikuisesti trendikkäänä. Trendikkyyden ylläpitäminen asiakkaiden parissa on pitkälti riippuvaista siitä, miten yritys pystyy erottautumaan positiivisesti muista toimijoista ja projekteista. Samalla organisaation toiminnan osalta on erityisesti pyrittävä välttämään tekijöitä, jotka saavat freelancerit kokemaan työskentelyn yritykselle ongelmalliseksi (esim. yrityksen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi tai epäluotettavaksi), koska tämä näkyy nopeasti huonona maineena arvoverkostossa. Myös freelancereiden hankkiminen voi johtaa epäonnistumisiin, mikäli maine ei vastaa substanssi-osaamista. Toiseksi yritys on riippuvainen sen avainhenkilöstön osaamisesta. Organisaation hallinta maineen arvolla ei ole paras ratkaisu oman oppimisen edistämiseen, koska vain pieni osa oppijoista jää organisaatioon. Toiminnan jatkuvuus vaatii tämän vuoksi huomattavaa sitoutumista yri-

tykseen. Esimerkiksi kodin lajin mukaisen arvon lisääminen voisi kohentaa avainhenkilöstön sitoutumista. Yhden arvottamisen tavan varaan vahvasti rakentuva toiminta voi näin ollen vaatia muiden arvottamistapojen omaksumista, jotta toiminnan riskkejä voitaisiin hallita.

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa on kuvattu nykyaikaisen taloussosiologisen arvotutkimuksen käsitteitä toiminnan arvosta ja sovellettu näitä käsitteitä liiketoiminnan monipuolisen arvonalisäyksen suuntaviivojen pohdintaan. Analyysimme perusteella arvon lajien tunnistaminen auttaa arvioimaan, millaisen arvon ylläpitäminen on toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeistä ja millaisen arvon lisäämiseen yrityksellä on eniten potentiaalia, mutta myös millaisia riskejä näihin liittyy. Jatkotutkimuksen kannalta on oleellista huomata, että viitekehyksen avulla voidaan myös tarkastella organisaation yksittäisten käytäntöjen moniarvoisuutta. Mikäli käytäntö tuottaa useamman arvon lajin mukaista arvoa indikoivaa informaatiota (esim. positiivisia emootioita, tehokkuutta indikoivia käppyröitä ja tarpeiden tyydyttämistä), voidaan sitä todennäköisesti käyttää hyväksi monen erilaisen arvon luomisessa. Hypoteesina voidaan esittää, että mitä useampaa arvon lajia erilaisissa toiminnossa hyödynnetään, sitä merkittävämpi asema toiminnolla tulisi olla kokonaisvaltaisissa arvomuodostuksen prosesseissa. Samalla on kuitenkin muistettava, että yhden arvon lajin tietoinen lisääminen voi helposti johtaa muiden vähenemiseen. Jo pelkkä ehdotus arvoinnista mittaamalla voi heikentää inspiraation (luovuus vähenee) ja kodin (luottamus heikkenee) lajin mukaista arvomuodostusta. Mikäli tällaisia lehmänkauppoja esiintyy runsaasti, on yrityksessä syytä pohdita, voitaisiinko lehmänkauppoja jotenkin välttää käytäntöjä muuttamalla.

Arvon lajit tarjoavat kiinnostavan työkalun myös yritysetiikan tutkimukseen. Monet yritykset vetoavat nykyään esimerkiksi ympäristöarvoihin. Jotta asiakkaat ja sidosryhmät voisivat kokea näiden arvojen olevan toiminnassa läsnä, on heidän myös koettava toiminnan edistävän jollain tavalla elämän jatkuvuutta ja saatava jonkinlaisia materiaalista, tarpeiden tyydyttämiseen liittyvää informaatiota tähän liittyen. Moni yritys kertoo myös pitävänsä huolta työntekijöistään. Tämä voi kuitenkin tarkoittaa hyvin eri asiaa, kun arvo toteutetaan kansalaisuuden, kodin tai teollisuuden lajin mukaisesti. Jotta työntekijöistä huolehtiminen koettaisiin arvokkaaksi kansalaisuuden lajin mukaisesti, täytyy työntekijöiden todella kokea muotoilevansa yhteisiä päämääriä, olevansa keskenään tasa-arvoisessa asemassa ja nauttivansa yhteisesti määritellyistä oikeuksista. Jotta huolehtiminen näkyisi kodin mukaisesti, täytyy työntekijöiden kokea olevansa perheenjäseniä, hyväksyä auktoriteetit, voivansa keskustella kaikesta luottamuksellisesti ja kokea jakavansa joi-tain ”salaisuuksia”. Mikäli taas huolehtiminen tapahtuu teollisuuden lajin mukaisesti, on huolehtimisessa kyse erilaisista hyvinvointia lisäävistä tekniikoista ja projekteista tuottavuuden kasvattamisen ehdoilla. Tällöin työntekijöiden täytyy hyväksyä projektien päämäärät, olla sitoutuneita niiden toteuttamiseen sekä saada hyvinvoinnin kehitystä koskevaa laskettua tai muuten selkeästi sitä representoivaa informaatiota. Kaikkia näitä ei voi saada kerralla. Mikäli yrityksessä on kuitenkin olemassa käytäntöjä, jotka läpäisevät enemmän kuin yhden arvon lajin mukaiset ”testit”, voidaan sanoa, että yritys huolehtii työntekijöistään kiistatta moniarvoisesti.

Lähteet

- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006). On justification: economies of worth. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Davies, W. (2015). The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being. Lontoo: Verso.
- Doganova, L. & Muniesa, F. (2015). Capitalization devices: business models and the renewal of markets. Teoksessa Making Things Valuable, toim. M. Kornberger, L. Justesen, A. K. Madsen & J. Mouritsen. Oxford: Oxford University Press, ss. 109–125.
- Etymoline. (2015). Value. Online Etymology Dictionary. http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=value, (Luettu 15.1.2016.)
- Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Or-léan, A., Salais, R. & Thévenot, L. (2005). Pluralist Integration in the Economic and Social Sciences: The Economy of Conventions. Post-Autistic Economics Review 34, ss. 22–40.
- Gond, J. P., Leca, B. & Cloutier, C. (2015). An economies-of-worth perspective on strategy as practice: justification, valuation and critique in the practice of strategy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (toim.) Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press, ss. 199–219.
- Jagd, S. (2007). Economics of Convention and New Economic Sociology: Mutual

- Inspiration and Dialogue. *Current Sociology* 55 (1), ss. 75–91.
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory* 14 (3), ss. 343–359.
- Kornberger, M., Justesen, L., Madsen, A. K. & Mouritsen, J. (2015). *Introduction: Making Things Valuable*. Teoksessa *Making Things Valuable*, toim. M. Kornberger, L. Justesen, A. K. Madsen & J. Mouritsen. Oxford: Oxford University Press, ss. 1–16.
- Lehtonen, T. K. & Lonkila, M. (2008). Laurent Thévenot – yhteiselon oikeutukset ja kritiikit. *Sosiologia* 45 (4), ss. 342–346.
- Luhtakallio, E. & Ylä-Anttila, T. (2011). Julkisen oikeuttamisen analyysi sosiologisena tutkimusmenetelmänä. *Sosiologia* 48 (1), ss. 34–51.
- Oldenhof, L., Postma, J. & Putters, K. (2014). On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. *Public Administration Review*, 74 (1), ss. 52–63.
- Patriotta, G., Gond, J. P. & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48 (8), ss. 1804–1836.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Prasad, B. (2001). Total value management — a knowledge management concept for integrating TQM into concurrent product and process development. *Knowledge and Process Management* 8 (2), ss. 105–122.
- Rosen, M. (1988). You Asked for It: Christmas at the Bosses' Expense. *Journal of Management Studies*, 25 (5), ss. 463–480.
- Sorsa, V. P. (2013). Voiko taloustiede perustua pluralistiselle arvokäsitkelylle? Teoksessa Eskelinen, T. & Heikkilä, S. (toim.) *Talous ja arvo*. Helsinki: Minerva, ss. 68–90.
- Sorsa, V. P. & Eskelinen, T. (2011). Julkisen oikeuttamisen analyysi, moraaliset arvostelmat ja kiista vallankäytön kohteena. *Sosiologia*, 46 (3), ss. 253–258.
- Stark, D. (2009). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Thévenot, L., Moody, M. & Lafaye, C. (2000). *Forms of Valuing Nature. Arguments and Models of Justification in French and American Environmental Disputes*. Teoksessa Lamont, M. & Thévenot, L. (toim.) *Rethinking Comparative Cultural Sociology. Repertoires of Evaluation in France and the United States*, Cambridge: Cambridge University Press, ss. 229–272.
- Vatin, F. (2013). Valuation as Evaluating and Valorizing. *Valuation Studies*, 1 (1), ss. 31–50.
- Zimmerman, M. (2015). *Value and Normativity*. Teoksessa Hirose, I. & Olson, J. (toim.) *The Oxford Handbook of Value Theory*. Oxford: Oxford University Press, ss. 13–28.

• DPhil, dosentti Ville-Pekka Sorsa työskentelee johtamisen ja organisoinnin apulaisprofessorina Hanken Svenska handelshögskolanissa.
Sähköposti: ville-pekka.sorsa@hanken.fi

Artikkelit

Näkökulmia suomalaisten pk-yritysten kehityismaaliiketoimintaan



JONNE RENVALL, TAY

RIIKKA LEPPÄNEN, JOHANNA KUJALA & ANNA HEIKKINEN

Tiivistelmä

Julkisen sektorin taloudelliset paineet, kehitysapukriittisyys ja yksityisen sektorin kasvanut yritys vastuullisuus ovat edistäneet yritysten osallistumista kehitysyhteistyöhön erityisesti 2000-luvulla. Kehitysyhteistyöbudjettien kasvusta huolimatta yritysten aikaansaamista kehitysvaikutuksista tiedetään kuitenkin vielä varsin vähän. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan neljän suomalaisen pk-yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden käytäntöjä sekä yritysten toimien suhdetta Suomen kehitysyhteistyöhön. Tutkimuksen tapausyritykset ovat vastaanottaneet Finnpartnershipin liikekumppanuustukea. Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista ja dokumenteista ja se on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysten rooli kehitysyhteistyötoimijoina on uusi ja siihen liittyy vielä paljon epäselvyyksiä. Pk-yritysten sosiaalinen vastuullisuus kehittyvissä maissa on arvopohjaista, käytännönläheistä ja haastavaa. Pk-yrityksen pitävät kehityspolitiikkaa vieraana, vaikka niiden liiketoiminta luo lisäarvoa kohdemaahan. Lisäksi tutkimus osoittaa, että eri sidosryhmät asettavat yksityisen sektorin kehitysyhteistyölle erilaisia odotuksia hankkeiden tavoitteisiin, vaikuttavuuteen, mittaamiseen ja läpinäkyvyyteen liittyen. Tutkimuksessa ehdotetaan, että pk-yritysten kehitysyhteistyötä voitaisiin kehittää selkeyttämällä sille asetettuja tavoitteita ja vaikuttavuusmittaristoja sekä tekemällä raportoinnista läpinäkyvämpää.

Avainsanat: Finnpartnership, kehitysamaaliiketoiminta, kehitysyhteistyö, pk-yritys, sosiaalinen vastuullisuus, yksityinen sektori

Johdanto

Kehityskaupunkitoiminta, eli länsimaisten yritysten liiketoiminta OECD:n määrittelemässä ylemmän tai alemman tulotason kehitysmaissa, on yleistynyt globalisaation seurauksena 1980-luvulta alkaen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Klein 2000). Viime aikoina myös yhä useammat suomalaiset yritykset ovat toteuttaneet kehityskaupunkitoimintaa, vaikkakin sen osuus suomalaisesta liiketoiminnasta onkin edelleen verrattain vaatimaton (Kuvaja 2014). Kehityskaupunkitoimintaan liittyy olennaisesti kaksi ominaisuutta. Ensinnäkin sen voidaan nähdä tarjoavan houkuttelevia liiketoimintamahdollisuuksia edullisten tuotantokustannuksien, hyödynnettävien luonnonvarojen ja ostovoimapotentialin muodossa (Pralhad 2004). Toiseksi siihen yhdistetään myös suuria riskejä muun muassa kehittyvään toimintaympäristöön, erilaiseen toimintakulttuuriin ja sidosryhmien näkemyksiin liittyen (Jansson 2007). Kehityskaupunkitoiminnan yleistyessä sen rooli osana kehityspolitiikkaa on kasvamassa. Myös kehityskaupunkitutkimuksessa on tunnistettu, että nykyisenkaltaisen avunantajamaasta riippuvainen kehitysyhteistyö ei yksin riitä täyttämään kehityspolitiikan tavoitteita vaan myös yksityistä sektoria tarvitaan pitkäjänteisen kehityspolitiikan toteuttamisessa (Hakkarainen & Mäkinen 2010).

Kehitysyhteistyö tarkoittaa kumppanuuksia, joissa korkeamman tulotason maat tuovat osaamista ja rahoitusta alemman tulotason maihin (Ulkoasiainministeriö 2015). Kehitysyhteistyön tavoitteina on poistaa äärimmäinen köyhyys ja taata perusoikeudet kaikille maailman ihmisille. Näiden tavoitteiden tulee toteutua kaikissa, myös liiketoimintaan pohjautuvissa, kehitysyhteistyön piirissä toteutettavissa hankkeissa (Finnpartnership 2015b; Ulkoasiainministeriö 2016). Kehitysyhteis-

työn tavoitteiden ja ylipäänsä länsimaisten liiketoiminnan vaikutuksia kehitysmaihiin on kuitenkin tutkittu vasta vähän (Jamaali 2007; Ylönen 2015). Kehitysyhteistyön asiantuntijat ja kansalaisjärjestöt ovat esittäneet niistä eriaviä arvioita. Yhtäältä nähdään, että kestävä talouskasvu on tärkeä edellytys köyhyyden poistamisessa ja yrityksillä on merkittävä rooli työpaikkojen ja koulutuksen tarjoamisessa kehitysmaissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015). Lisäksi yksityinen ja kolmas sektori voivat edistää kehitysmaissa ihmisoikeuksien ja tärkeimpien sosiaalisten palveluiden toteutumista (Kuronen ym. 2012). Toisaalta länsimaisten yritysten voidaan katsoa jopa heikentäneen kehitysmaiden kehitystä ja hyvinvointia silloin kun niiden toimintaan on liittynyt vakavia työ- ja ihmisoikeusloukkauksia, kuten lapsi- ja pakkotyötä, ympäristökatastrofeja, kuten öljyvuoja ja sademetsien tuhoutumista, tai vaarallisten tuotteiden myyntiä (Nilsson ym. 2012).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten, eli pk-yritysten, kehityskaupunkitoiminnan sosiaalisen vastuullisuuden käytäntöjä sekä yritysten toimien suhdetta Suomen kehitysyhteistyöhön. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa yritysten vastuuta toiminnan sosiaalisista vaikutuksista esimerkiksi työntekijöihin ja heidän perheisiin, paikallisyhteisöön ja yhteiskuntaan liittyen (World Business Council on Sustainable Development, WBCSD 2000). Empiirisen tutkimuksen kohteeksi on valittu neljä suomalaista pk-yritystä, jotka ovat vastaanottaneet Finnpartnershipin koordinoimaa mutta ulkoasiainministeriön kehitysyhteistyöbudjetista rahoittamaa liikekumppanuustukea kehityskaupunkitoimintansa aloittamiseen tai kehittämiseen. Liikekumppanuustuen seurauksena voidaan olettaa, että näiden yritysten toimintaan kohdistuu erityisen suuria odotuksia sosiaalisen kehityksen edistämises-



Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten pk-yritysten kehitysmääliiketoimintaa.

tä. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä haastattelu- että dokumenttiaineistoa. Haastatteluaineisto koostuu yrityksissä työskentelevien henkilöiden ja kehityspolitiikan asiantuntijoiden teemahaastatteluista. Dokumenttiaineisto koostuu pääasiallisesti yritysten hankeraporteista, nettisivuista ja muista yrityksistä koskevista julkisista tiedoista, kuten lehtiartikkeleista. Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin, että yksityisen sektorin kehitysyhteistyöstä ei ole yleisesti hyväksyttyä ja yhtenäistä muotoa vaan siihen liittyy erilaisia tulokintoja. Osa tulkinnoista antaa ymmärtää, että yritysten kehitysmääliiketoiminta on lähtökohtaisesti kehitysyhteistyötä, vaikka sen ensisijaisena tehtävänä ei olisikaan edistää kehitysyhteistyön tavoitteita tai seurata kehitysyhteistyön ohjaavia periaatteita. Toiset tulkinnat taas näkevät kehitysyhteistyön enemmän perinteisessä muodossa, jolloin toiminnan pääpaino on kehitysyhteistyöhankkeiden toteuttamisessa, ja kehitysyhteistyölle asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden noudattaminen on toiminnan keskiössä.

Tämän johdannon jälkeen esittelemme

tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yrityksistä kehitysyhteistyötoimijoina. Sen jälkeen kuvaamme tutkimuksen kohdeyritykset, empiirisen aineiston ja sen analyysin. Tuloksissa esittelemme ensin yritys-edustajien ja asiantuntijoiden haastatteluista tehty havainnot, minkä jälkeen tulokset tiivistetään kolmeen empiiriseen havaintoon suomalaisten pk-yritysten kehitysmääliiketoiminnasta ja sen suhteesta kehitysyhteistyöhön. Lopuksi esittelemme tutkimuksen johtopäätökset ja käytännön kehitysehdotukset kiteytettyinä neljään teemaan: tavoitteet, vaikuttavuus, mittaminen ja läpinäkyvyys.

Yritykset kehitysyhteistyötoimijoina

Kehittyvissä maissa toimivilta yrityksiltä odotetaan usein aktiivista yhteiskunnallista roolia, koska monessa kehittyvässä maassa esimerkiksi ihmisoikeuksien, yritys vastuulainsäädännön tai sosiaalisten palveluiden toimeenpano ja valvonta on vielä verrattain heikkoa (Meyer 2004). Viime vuosikymmenten aikana yritykset ovatkin enenevässä määrin alkaneet ottaa hoitaakseen sellaisia aktiviteetteja, joiden on perinteisesti ajateltu kuuluvan valtioiden kontrolle, kuten koulutuksen tai terveydenhuoltopalveluiden tarjoaminen (Scherer & Palazzo 2011). Blowfieldin ja Frynasin (2005) mukaan eri toimijoiden uudet roolit johtavat laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen, jonka myötä rajat eri sektoreiden välillä muuttuvat. Scherer ja Palazzo (2011) kutsuvat tätä ilmiötä liiketoiminnan politisoitumiseksi. Matten ja Crane (2005) toteavat, että kehittyvät maat tarjoavat erityisen alttiin maaperän yritystoiminnan politisoitumiselle, sillä niissä valtioiden omat voimavarat kansalaisten palvelujen ja oikeuksien turvaamiseksi ovat usein riittämättömät. Taulukkoon 1 on koottu Ylösen (2015, 5) tunnistamat yksityisen sektorin kehitysyhteistyön muodot.

Taulukko 1. Yksityisen sektorin kehitysyhteistyö (Ylönen 2015, 5).

Toiminto	Esimerkkejä
Kehitysmaiden oman yksityisen sektorin kehittäminen	Kauppaa tukeva kehitysyhteistyö ja kehittyvien maiden yksityisen sektorin kehittäminen ovat Suomen kehityspolitiikan tärkeä linjaus. Yksityistä sektoria kehitetään sekä ulkoasiainministeriön omien hankkeiden, että kansalaisjärjestöiden hankkeiden kautta. (Ulkoasiainministeriö 2012.)
Yritysten lahjoitukset kehitysyhteistyyöhön omien säätiöiden tai kehitysyhteistyöjärjestöjen kautta	OECD:n kehitysyhteistyökomitea DAC:n 29 jäsenmaan yhteenlasketusta kehitysavusta lähes puolet tulee yksityisistä rahoituslähteistä, ja määrä on kasvussa (Kharas 2007, 14).
Suomalaisten yritysten kehityskaaliiketoiminnan tukeminen julkisella tuella	Suomen kehitysyhteistyövaroilla tuetaan tuotannollista toimintaa ja kansainvälistä kauppaa esimerkiksi Finnfundin, Finnpartnershipin ja Tekesin ohjelmien kautta (Ulkoasiainministeriö 2015).
Yritysten osallistuminen kehityspoliittiseen päätöksentekoon	Ennätysmäärä yksityisen sektorin edustajia osallistui muun muassa Pariisin ilmastokokoukseen, Addis Abeban rahoituskonferenssiin sekä New Yorkin POST-2015 -huippukokoukseen vuonna 2015. Suomalaiset yritykset ovat halutessaan voineet hakea ulkoasiainministeriön myöntämää matkustustukea osallistuakseen kyseisiin tilaisuuksiin. (Finnpartnership 2015a.) Lisäksi yksityisen sektorin poliittinen vaikuttamistyö on ollut kasvussa kaikilla aloilla kaikissa maissa (OECD 2012).

Kehitysyhteistyötä toteutetaan usein yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyökumppanuuksina. Perinteisestä lahjoittamisesta on siirrytty kohti strategisempia kumppanuuksia, joissa yritys auttaa kansalaisjärjestöä saavuttamaan kehitystavoitteitaan, tai päinvastoin, joissa kansalaisjärjestö auttaa yritystä toteuttamaan sosiaalista yritysvastuutaan (Kuvaja 2014). Yritykset ovat myös lisänneet läsnäoloaan perinteisesti kehitysyhteistyötä koskevilla foorumeilla, kuten kansainvälisissä ilmastokokouksissa ja kehitysyhteistyötä koskevissa seminaareissa. OECD:n (2012) arvion mukaan yrityksillä on suuri vaikutusvalta suoraan eri maiden päättäjiin myös kehitysyhteistyötä koskevissa kysymyksissä.

Usein kehitysyhteistyyöhön liittyy yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä. Yksityinen sektori voi tarjota kehitysyhteistyyöhön paitsi taloudellista vipuvaikutusta,

myös tietotaitoa ja muita resursseja. Yritysten näkökulmasta kehitysyhteistyyöllä rakennetaan parempaa liiketoimintaympäristöä esimerkiksi infrastruktuurin osalta, koulutetaan paikallista työvoimaa sekä voimaannutetaan kehitysmaiden kuluttajia (Ulkoasiainministeriö 2012). Parhaimmillaan yksityisen sektorin kehitysyhteistyö edesauttaa yhteiskunnan ja yrityssektorin yhteisiä tavoitteita ja tukee sekä julkisen hallinnon, kansalaisyhteiskunnan että yrityksen itsensä menestymistä.

Kehityskaaliiketoiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välinen linkki on havaittu myös kehitysyhteistyyöpiireissä, ja moni länsimaa onkin Suomen tavoin muuttanut kehitysyhteistyyölinjaansa yksityisen sektoria osallistavammaksi viime vuosien aikana (Ylönen 2015). Muutos on nähtävissä esimerkiksi vuosien 2012–2015 kehityspoliittisen selonteon ja vuosien

2016–2020 kehityspoliittisen selonteon painotuksissa: tuoremmassa selonteossa yksityisen sektorin roolia korostetaan selkeästi enemmän kuin vanhemmassa (Kepa 2016; Ulkoasiainministeriö 2016). Vaikka yksityisen sektorin kehitysyhteistyö on yhä vain pieni osa Suomen kaikesta kehitysyhteistyöstä, sen osuus on selvästi kasvamassa. Valtioneuvoston talousarvion (Valtiovarainministeriö 2016) mukaan kaikkien suomalaisten yritysten sitoutumista kehitysyhteistyöhön ajavien hankkeiden (Finnpartnership, Finnfund ja Beam) yhteenlaskettu rahallinen arvo on noin 2–3 % Suomen kehitysyhteistyöbudjetista.

Yksityisen sektorin kehitysyhteistyön uskotaan hyödyttävän paitsi suomalaista ja kohdemaan liiketoimintaa, niin myös edistävän kohdemaansa sosiaalista kehitystä esimerkiksi tarjoamalla työpaikkoja, tuemalla talouskasvua ja lisäämällä työntekijöidensä ammattitaitoa (Ulkoasiainministeriö 2012). Yritysten kehitysyhteistyötoimia on kuitenkin tutkittu vielä verrattain vähän, eikä niiden vaikuttavuutta ole toistaiseksi pystytty todistamaan kovin vakuuttavasti (Griffiths ym. 2014, Ylönen 2015).

Kehitysyhteistyön vaikuttavuuden mittaaminen on tunnistettu haastavaksi, sillä esimerkiksi yhden hankkeen vaikutusta monimutkaiseen yhteiskunnalliseen ilmiöön voi olla hankala todentaa. Lisäksi kehitysvaiikutukset ilmenevät usein vasta pitkän ajan kuluessa, jolloin lyhyen aikavälin tulosten mittaaminen ei kerro koko totuutta (Hakkarainen & Onali 2006). Lisäksi yksityisen sektorin kehitysyhteistyötä mitataan yleensä mittareilla, jotka keskittyvät yksittäisten hankkeiden talous- ja työllisyysvaikutuksiin, eivätkä niinkään alueellisten tai valtakunnallisten kehitysvaiikutusten mittaamiseen (Griffiths ym. 2014). Yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhön liittyvä olennaisesti myös keskustelu riittävän avoimesta ja läpinäkyvästä raportoinnista, sillä usein yritysten kehitysyhteistyöhank-

keista raportoidaan ulkoisille sidosryhmille huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi kehitysyhteistyöjärjestöjen toteuttamista kehitysyhteistyöhankkeista yrityssalaisuuksiin vedoten (Ylönen 2015, 13).

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että niin kehitysmäliiketoiminta kuin yksityisen sektorin kehitysyhteistyökin ovat kasvavia trendejä, joihin yhdistetään paljon odotuksia niin liiketoiminnan kuin kehityksenkin näkökulmasta. Tämä tutkimus tarttuu tähän toistaiseksi vähän tutkittuun aiheeseen tarkastelemalla suomalaisten pk-yritysten kehitysmäliiketoimintaa. Seuraavaksi kuvaamme tutkimuksen kohdeyritykset ja tutkimuksen toteutuksen.

Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tapausyrityksiksi valittiin neljä suomalaista pk-yritystä, jotka ovat kaikki vastaanottaneet Finnpartnership:in koordinoimaa liikekumppanuustukea kehitysmäliiketoimintansa aloittamiseen tai kehittämiseen. Liikekumppanuustuki-instrumentti on rahoitettu kehitysyhteistyövaroin, ja sen kautta suomalaisille toimijoille tarjotaan neuvontaa ja taloudellista tukea sellaisiin hankkeisiin, joihin liittyy selkeästi sekä liiketoiminnallisia että kestäväään kehitykseen liittyviä tavoitteita. Lisäksi kohdeyritysten valinnassa painotettiin erityisesti yritysten sosiaalisen vastuullisuuden monipuolisuutta ja innovatiivisuutta.

Masajo Oy on suomalainen osakeyhtiö, joka tuo maahan luonnontuotteita Bolivias- ta Suomeen. Yhtiöllä on Boliviassa kaksi työntekijää, jotka huolehtivat yhteistyöstä muiden paikallisten toimijoiden kanssa ja lisäksi alihankinnan kautta noin 50–100 työntekijää eri tehtaissa tuotantokaudesta riippuen. Masajo Oy on toteuttanut Finnpartnershipin liikekumppanuustuella rahoitetun kehityshankkeen vuosina 2011–2013.

Mifuko Oy on kahden suomalaisen muotoilijan yritys, joka valmistuttaa perinteisiä kenialaisia kiondokoreja Kenian maaseudun naisryhmillä Reilun kaupan periaatteita noudattaen. Yritys työllisti vuonna 2014 Suomessa kaksi työntekijää ja Keniassa alihankkijoiden kautta noin 300 työntekijää, joista valtaosa työskenteli osaaikaisesti. Mifukolla on myös erillinen hyväntekeväisyysyhdistys, Mifuko Trust, joka toteuttaa hyväntekeväisyshankkeita yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa tavoitteenaan edistää kenialaisten käsityöläisten työllistymistä ja yrittäjyystaitoja. Mifuko on vastaanottanut liikekumppanuustukea yhteen hankkeeseen kolmes- sa erässä vuodesta 2010 saakka.

Sini Furniture Interior Design P.L.C. on suomalaisomisteinen Etiopiaan rekisteröity osakeyhtiö, joka valmistaa kalusteita ja muita puusepän töitä Etiopiassa. Yhtiön työntekijöistä 75 on etiopialaisia ja yksi suomalainen. Naisten osuus kaikista työntekijöistä on noin 20 %, ja he työskentelevät lähinnä verhoilussa ja myynnissä. Sini Furniture Design on toteuttanut Finnpartnershipin liikekumppanuustuella rahoitetun kehityshankkeen vuonna 2011.

Oil! Oil! Brazil Oy on suomalainen yritys, joka valmistuttaa Brasilian maaseudulla valmistettuja urheilu- ja rantavaatteita ja myy niitä Suomessa. Sen ensimmäinen Finnpartnershipin tukema hanke toteutettiin vuonna 2013, jonka jälkeen käynnistettiin toiminnan kehittämiseen pyrkivä jatkohanke.

Tutkimuksen aineisto koostuu haastattelusta ja dokumenteista. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä; neljää kohdeyrityksissä työskentelevää henkilöä sekä kahta kehityspolitiikan asiantuntijaa Ulkoasiainministeriön kehityspoliittiselta osastolta sekä Kehitysyhteistyön palvelukeskus

Kepasta. Yritysedustajien haastattelut käsitteivät yritysten sosiaalisen vastuun toimia ja toiminnan arviointia sekä näkemyksiä kehitysyhteistyöstä. Kehityspolitiikan asiantuntijoiden haastatteluissa keskusteltiin vastuullisuustoimien arviointia ja suhdetta Suomen kehityspolitiikan tavoitteisiin sekä kehityspolitiikan tulevaisuuden näkymiä. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2016. Kolme haastattelua tehtiin Skypen välityksellä ja kolme henkilökohtaisissa tapaamisissa. Haastattelujen kesto vaihteli 47 minuutista 72 minuuttiin, ja litteroituna tekstinä aineistoa on yhteensä 87 sivua.

Tutkimuksen dokumenttiaineisto koostuu tapausyritysten julkaisemista raporteista, kuten vuosiraporteista ja Finnpartnershipille lähetetyistä hankeraporteista, yritysten netti- ja Facebook-sivuista, yritysten toimintaa koskevista lehtiartikkeleista sekä yritysten edustajien kanssa käytyistä sähköposti- ja tekstiviestikeskusteluista. Dokumenttiaineistoa hyödynnettiin tutkimuksessa haastatteluaineiston tukena ja havaintojen syventämiseksi.

Empiirinen aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen sisällönanalyysi soveltuu hyvin tekstimuotoisen aineiston systemaattiseen analyysiin, sillä se tarjoaa työkalun tiivistää ja luokitella aineistoa tulkinnan tueksi (Elo & Kyngäs 2008; Krippendorff 2004). Tutkimuksessa hyödynnettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysimenetelmää, jolle on tyypillistä yhdistellä teoreettista ja empiiristä tietoa (Hsieh & Shannon 2005). Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin perinnettä noudattaen tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kirjallisuuskatsausta sekä empiiristä aineistoa ensin itsenäisesti omina kokonaisuuksinaan ja vasta sen jälkeen yhdistelemään niitä toisiinsa (Gioia ym. 2012).

Aineistoa teemoiteltiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisessä vaiheessa aineisto-

lähtöisesti ja myöhemmin teorian pohjalta rakennettujen aineistokysymysten avulla (Gioia ym. 2012). Analyysin ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli kuvailla ja ymmärtää tutkimuksen empiiristä aineistoa ja sen sisältämää informaatiota. Toisessa vaiheessa havaintoja tarkasteltiin suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja teemoittelu eteni kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettujen aineistokysymysten avulla.

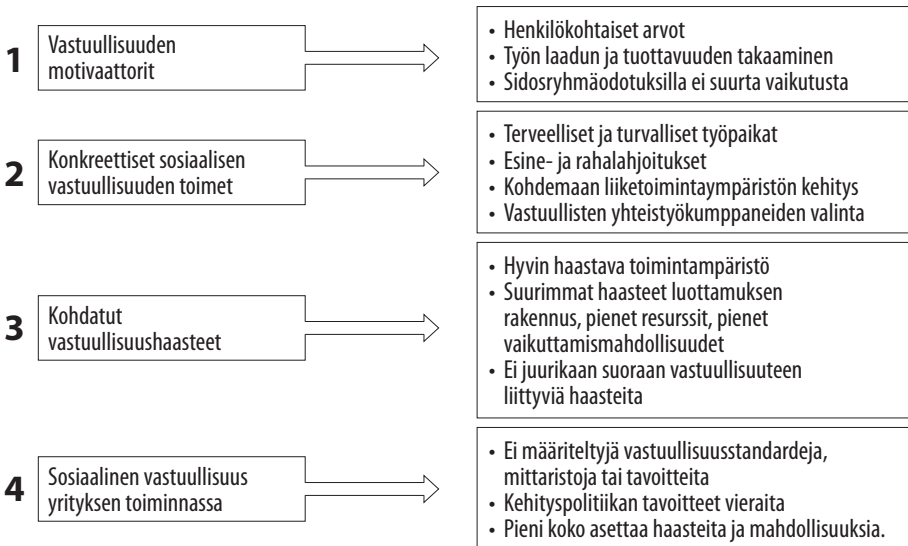
Tulokset

Tapausyritysten näkökulma: kehitysmaaliiketoiminnan sosiaalisen vastuullisuuden käytännöt

Tutkimuksessa on tunnistettu neljä keskeistä teemaa liittyen tapausyritysten kehitysmaaliiketoiminnan sosiaaliseen vastuullisuuteen: (1) vastuullisuuden motivaattorit, (2) konkreettiset sosiaalisen vastuullisuuden toimet, (3) kohdatut vastuullisuushaasteet ja (4) sosiaalinen vastuullisuus yrityksen toiminnassa (kuvio 1).

Tapausyrityksissä henkilökohtaiset arvot korostuivat vastuullisuuden motivaatioina. Lisäksi työn laadun ja tuottavuuden takaaminen motivoivat vastuullisuustoimia. Sen sijaan sidosryhmäodotuksilla ei koettu olevan juurikaan vaikutusta vastuullisuuteen. Konkreettisia vastuullisuuden toimia ovat terveellisten ja turvallisten työpaikkojen luominen, hyväntekeväisyshankkeisiin osallistuminen ja kohdemaan liiketoimintaympäristön kehittäminen. Myös vastuullisten yhteistyökumppaneiden valinta korostuu toiminnan suunnittelussa. Haastellut pitivät kehitysmaaliiketoimintaa hyvin haasteellisenä erityisesti liiketoimintaympäristöstä johtuen, mutta nimesivät vain vähän erityisesti sosiaaliseen vastuuseen liittyviä haasteita. Keskeisiksi haasteiksi nimettiin luottamuksen rakentaminen, pienet resurssit ja sen seurauksena rajalliset vaikuttamismahdollisuudet esimerkiksi vastuullisuusasioihin.

Jokaisella haastatellulla oli henkilökohtainen suhde yrityksen toimintamaahan ja



Kuvio 1. Tapausyritysten kehitysmaaliiketoiminnan sosiaalisen vastuullisuuden käytännöt.

halu edesauttaa kyseisen maan sosiaalis-
ta kehitystä. Siitä huolimatta yhdenkään
tapausyrityksen osallistuminen kehitys-
yhteistyöhön ei ollut erityisen suunnitel-
tua tai strategista. Yrityksillä ei ollut esi-
merkiksi erikseen määriteltyjä vastuulli-
suusstandardeja, -tavoitteita tai -mittareita,
vaan ne määriteltiin omien arvojen, maa-
laisjärjen ja avoimen dialogin kautta. Suo-
men kehityspolitiikka ja -tavoitteet oli-
vat yritysedyistäjille pääsääntöisesti vierai-
ta, mutta siitä huolimatta yritykset kokivat
tekevänsä kohdemaan sosiaalisen kehityk-
sen kannalta tärkeää työtä.

Asiantuntijoiden näkökulma: kehitysmaaliiketoiminnan suhde Suomen kehityspolitiikkaan

Kehityspolitiikan asiantuntijoiden haastat-
teluista on tunnistettu neljä keskeistä tee-
maa liittyen yksityisen sektorin vastuulli-
suustoimien suhteeseen Suomen kehitys-
politiikkaan ja Suomen kehityspolitiikan
suuntaan tulevaisuudessa: (1) tavoitteet,



Henkilökohtaiset arvot
korostuivat
vastuullisuuden
motivaatioina.

(2) kehitysvaikutukset, (3) vipuvaikutus ja
(4) raportoinnin indikaattorit. Haastatel-
luista asiantuntijoista toinen työskenteli
Ulkoasiainministeriössä ja edusti näin ol-
len Finnpartnership-ohjelman toimeen-
panevaa tahoa, kun taas toinen työskente-
li Suomen kehitysyhteistyöjärjestöjen kat-
tojärjestö Kepassa. Asiantuntijat olivat nä-
kemyksissään osin samaa mieltä ja esitti-
vät osin eriäviä näkökulmia. Taulukkoon 2
on koottu asiantuntijahaastatteluiden kes-
keiset teemat.

Taulukko 2. Asiantuntijahaastatteluiden lopullinen teemoittelu.

Teema	Samaa mieltä	Eri mieltä
Tavoitteet	Kehityspolitiikan tavoitteet tärkeä ohjaava elementti.	Pyritäänkö Finnpartnership-ohjelmalla kehityspolitiikan tavoitteisiin vai kestävämmän kehityksen ja liiketoiminnan luomiseen?
Kehitys- vaikutukset	Kehitysvaikutusten mittaaminen on haasteellista.	Ovatko Finnpartnershipin kautta tällä hetkellä saavutetut tulokset riittävän vaikuttavia kehityksen kannalta sijoitettuun rahamäärään nähden?
Vipuvaikutus	Vipuvaikutuksen mittaaminen on hankalaa. Finnpartnership-ohjelma ei välttämättä tuota vipuvaikutuksia kehitysyhteistyöbudjettiin.	Pitäisikö Finnpartnershipin tuottaa vipuvaikutuksia kehitysyhteistyöbudjettiin?
Raportoinnin indikaattorit	Yritysten raportoinnissa haasteena yrityssalaisuuksien säilyttäminen ja riittävä läpinäkyvyys.	Riittääkö pelkkä vaikutusten numeerinen kuvailu (työpaikkojen lukumäärä), vai tarvitaanko tietoa myös sosiaalisista vaikutuksista (millaisia työpaikkoja)?

Asiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että kehityspolitiikan tavoitteet ovat tärkeä elementti myös Finnpartnershipin koordinoimissa hankkeissa. Molemmat myös kokivat kehitys- ja vipuvaikutusten mittaamisen haastavaksi. Haastateltavat olivat samaa mieltä myös siitä, että raportoinnissa on vaikeaa tasapainotella yritysten yritys-salaisuuksien säilyttämisen ja riittävän läpinäkyvyyden kanssa. Erimielisiä asiantuntijat Finnpartnershipin tavoitteista ja siitä, että miten vaikuttavia tämänhetkiset kehitys- tai vipuvaikutukset ovat suhteessa si-joitettuun rahamäärään. Asiantuntijat olivat erimielisiä myös siitä, että miten ja millä tarkkuudella yritysten pitäisi raportoida hankkeistaan.

Tulosten synteesi

Syntetisoimme tutkimuksen tulokset kolmen keskeisen havainnon kautta.

Havainto 1: Suomalaisten pk-yritysten sosiaalinen vastuullisuus kehitysmaissa on käytännönläheistä, arvopohjaista ja haastavaa. Sosiaalista vastuullisuutta ei yleensä mitata tai kehitetä systemaattisesti.

Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaiset pk-yritykset toteuttavat sosiaalista vastuullisuuttaan kehitysmaissa tarjoamalla työpaikkoja, lahjoittamalla esineitä ja rahaa sekä valitsemalla eettisiä yhteistyökumppaneita. Vaikuttaminen kohdemaan liiketoimintaympäristön kehittämiseen poliittisella tasolla on harvinaisempaa, mutta sitäkin tapahtuu. Suomalaiset pk-yritykset toimivat vastuullisesti pääosin henkilökohtaisten arvojensa motivoimina, ja esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien odotuksilla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta vastuullisuuden toteuttamiseen. Yritysten vastuullisuustavoitteet rakentuvat pääosin maalaisjärjen tai avoimen dialogin varaan, eikä ”hyvää” tai ”huonoa” vastuullisuutta ole useinkaan erikseen määritelty, vaan

se arvioidaan tapauskohtaisesti. Yrittäjillä on pääsääntöisesti vahva tunneside kohdemaahansa ja paikallisten olojen kehittäminen on heille tärkeää. Vastuullisuuteen liittyen merkittävimmät haasteet koskevat yritysten ja paikallisten työntekijöiden tai paikallisyhteisöjen välisen luottamuksen rakentamista. Myös pk-yritysten pienet resurssit hankaloittavat niiden vastuullisuustoimia, sillä ne kokevat usein olevansa voimattomia esimerkiksi vaatimaan korkeampaa vastuullisuuden tasoa yhteistyökumppaneiltaan. Suomalaiset pk-yritykset pitävät sosiaalista vastuullisuutta ja kehitysyhteistyötä ensisijaisesti toimintaa ohjaavina arvoina ja tavoitteina, vaikka niille ei pääsääntöisesti ole asetettu tavoitteita tai seurantamittaristoja. Pk-yritykset kokevat olevansa ensisijaisesti liiketoimijoita ja vasta sen jälkeen hyvän tekijöitä.

Havainto 2: Suomalaiset pk-yritykset pitävät kehityspolitiikkaa vieraana, vaikka niiden liiketoiminta luo lisäarvoa kohdemaahan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että suomalaiset pk-yritykset pitävät Suomen kehityspolitiikalle tai -yhteistyölle asetettuja tavoitteita ja linjauksia pääosin vieraina ja etäisinä. Yritykset kuitenkin kokevat tekevänsä hyvää kohdemaissaan ja usein niiden toiminta luo uusia työpaikkoja esimerkiksi naisille ja syrjäseutujen asukkailla, joiden työllistymismahdollisuudet olisivat muussa tapauksessa hyvin pienet. Myös yritysten harjoittamalla hyväntekeväisyys-hankkeilla voi olla paikallisyhteisölle suuri merkitys. Näiden kehitysvaikutusten syntyminen näyttää kuitenkin olevan jokseenkin irrallaan Suomen kehityspoliittisista linjauksista, koska on epätodennäköistä, että yritykset olisivat tietoisesti edesauttaneet sellaisia tavoitteita, joita ne eivät tunne. Asiantuntijahaastatteluidista on kuitenkin nähtävissä, että liikekumppa-

nuustuen hankeraportoinnissa keskitytään tällä hetkellä enemmän määrällisiin kuin laadullisiin vaikuttavuusarvioihin. Siksi hankkeiden kehitysvaikutuksista on saatavilla rajallisesti ihmisoikeusperustaisuutta tai kehitysyhteistyön tavoitteita koskevaa tietoa. Lisäksi on mahdollista, että koska yritykset eivät juurikaan tunne kehitysyhteistyön linjauksia, ne eivät myöskään osaa viestiä toimistaan niin, että juuri kehitysyhteistyön tavoitteet korostuisivat.

Monet myös tähän tutkimukseen osallistuneista pk-yrityksistä toimivat pieninä alihankkijoina kohdemaidensa tehtaissa. Siksi niiden vaikuttamismahdollisuudet tehtaan vastuullisuuskäytäntöihin ovat rajalliset. Eettisten yhteistyökumppaneiden valinta liittyy olennaisesti monen suomalaisen pk-yrityksen vastuullisuustoimiin, mutta siitä herää kysymys, ovatko yritykset todella onnistuneet edistämään näiden kumppaneiden vastuullisuutta, vai ovatko ne päässeet mukaan jo valmiiksi vastuulliseen liiketoimintaan. Voidaan myös katsoa, että eettisten yritysten valitseminen yhteistyökumppaneiksi kannustaa alueen muita yrityksiä toimimaan vastuullisemmin, ja näin ollen muuttaa kohdemaan vastuullisuuskäytäntöjä myös oman tehtaan ulkopuolella.

Havainto 3: Eri sidosryhmät asettavat yksityisen sektorin kehitysyhteistyölle erilaisia odotuksia hankkeiden tavoitteisiin, vaikuttavuuteen, mittaamiseen ja läpinäkyvyyteen liittyen, mikä asettaa yritykset hankalaan välikäteen.

Yritysten suhteellisen uuteen rooliin kehitysyhteistyötoimijoina liittyy paljon epäselvyyksiä ja ristiriitaisia odotuksia eri tahojen kesken. Kehitysyhteistyövaroja vastaanottavilta yrityksiltä odotetaan eri asioita sidosryhmästä riippuen: osa sidosryhmistä odottaa yritysten toimivan kuten kaikki muutkin kehitysyhteistyötoimijat, joiden toiminnan pääpaino on kehitysyh-

teistyöhankkeiden toteuttamisessa, jolloin toimintaan liittyy vahva odotus kehitysvaikutusten tuloksellisuudesta ja avoimesta raportoinnista. Toiset taas odottavat yrityksiltä vastuullista ydinliiketoimintaa ja uskovat kehitysvaikutusten kehittyvän sen seurauksena. Kehitysyhteistyövaroja vastaanottavat yritykset ovat näin ollen erilaisten odotusten ristitilassa, mikä asettaa ne alttiiksi kritiikille. Koska esimerkiksi kehitysvaikutusten mittaamiseen tai niistä raportointiin ei ole olemassa kaikkien sidosryhmien mielestä tarpeeksi kattavia ja selviä raameja, tähän kritiikkiin vastaaminen voi olla monelle yritykselle haastavaa.

Ristiriitaiset odotukset koskevat erityisesti yritysten tekemien kehitysyhteistyöhankkeiden tavoitteita, mittaamista, raportointia ja läpinäkyvyyttä. Kehitysyhteistyöhankkeiden kehitysvaikutusten tuloksellisuutta on hankala todentaa etenkin silloin, kun hankkeiden tavoitteet ovat epäselviä ja sidosryhmien välillä vallitsee erimielisyys siitä, mitä kyseisillä hankkeilla pitäisi saada aikaan. Tavoitellaanko esimerkiksi suoria kehitysvaikutuksia kohdemaan köyhimpien arkeen vai kannustimia vastuullisempaan kehityismaaliiketoimintaan? Hankkeiden kehitysvaikutusten mittaamiseen ja raportointiin liittyy myös erimielisyyksiä. Liikekumppanuustukea saadakseen yrityksen on listattava hankkeidensa kehitysvaikutuksia, joita mitataan muun muassa luotujen työpaikkojen lukumäärän, naistyöntekijöiden lukumäärän ja tarjotun koulutuksen määrän mukaan. Asiantuntijahaastatteluihin korostettiin, että esimerkiksi työpaikkojen tai naistyöntekijöiden lukumäärä ei kuitenkaan välttämättä kerro paljoakaan hankkeiden sosiaalisista vaikutuksista tai ihmisoikeusperustaisuudesta. Myös raportoinnin läpinäkyvyys jakaa eri tahojen mielipiteitä, ja etenkin liikesalaisuuksien ja läpinäkyvän raportoinnin välille kaivataan yhä selkeitä linjanvetoja siitä, mikä on riittävän läpinäkyvää ja mikä

on riittävän salaista liikesalaisuuksien kanalta.

Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin, että yksityisen sektorin kehitysyhteistyöstä ei ole yleisesti hyväksyttyä ja yhtenäistä muotoa vaan siihen liittyy erilaisia tulkintoja. Nä-

kökulmien eriävyys liittyy erityisesti neljään teemaan: (1) tavoitteet, (2) vaikuttavuus, (3) mittaaminen ja (4) läpinäkyvyys. Kuviossa 2 on esitetty yhteenvedo jokaiset teeman sisällöstä yritysten ja julkisen tahon näkökulmista, teeman suhde aikaisempaan teoriaan ja tutkimuksen tulosten perusteella esitettävä kehitysehdotus.

	Yritykset	Julkinen tah	Suhde teoriaan	Kehitysehdotus
Tavoitteet	Pk-yritykset eivät tunne kehityspoliittisia tavoitteita, eivätkä tiedä mitä kehitysvaikutuksia niiltä odotetaan.	Epäselvät tavoitteet: vastuullisempaa liiketoimintaa vai kehitysyhteistyötä?	Yksityissektorin kehitysyhteistyölle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita (Sinha, ym., 2011).	Luodaan yhteisymmärrys yksityisen sektorin kehitysyhteistyön tavoitteista.
Vaikuttavuus	Pk-yritysten sosiaalisen vastuullisuuden toimet ovat irrallaan Suomen kehitysyhteistyön tavoitteista. Toimien suhde kehityspoliittikkaan on epäselvä.	Julkisella taholla epäselvä suhtautuminen yksityissektorin toteuttamien kehitysyhteistyöhankkeiden tavoitteisiin ja raportointivaatimuksiin.	Kehitysyhteistyöhankkeiden vaikuttavuuden arviointi on aina haastavaa (Hakkarainen & Onali, 2006).	Selkeytetään yritysten kehitysyhteistyöhankkeiden tavoitteita ja raportointivaatimuksia.
Mittaaminen	Pk-yritykset eivät mittaa kehitysvaikutuksiaan ihmisoikeusperustaisesti, joten kehityspoliittikan mukaisia kehitysvaikutuksia on hankala todentaa.	Raportointiviitekehys ei velvoita yrityksiä raportimaan kehitysvaikutuksistaan ihmisoikeusperustaisesti, mikä jättää yritykset hankalaan välikäteen.	Epäselvät tavoitteet johtavat puutteellisiin kehitysvaikutusmittaristoihin, joten vaikutuksista tiedetään vähän (Byiers & Rosengren, 2012).	Luodaan ihmisoikeusperustainen ja tarpeeksi kattava raportointiviitekehys yritysten kehitysyhteistyölle.
Läpinäkyvyys	Liikesalaisuuksien ja julkisen tahon läpinäkyväisyysvaatimusten yhteensovittaminen on haastavaa.	Haasteena luoda sellaiset raportointivaatimukset, jotka kohtelevat kaikkia kehitysyhteistyötoimijoita tasavertaisesti.	Yksityissektorin läpinäkyvyyden lisääminen on edennyt hitaasti (Ylönen, 2015).	Luodaan yhteisymmärrys liikesalaisuuksien rajoista yhdessä sidosryhmien kanssa.

Kuvio 2. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Tavoitteet

Tutkimuksen tulosten mukaan kehityspoliittisiin tavoitteisiin liittyy epäselvyyksiä sekä yksityisellä että julkisella puolella. Yksityiset yritykset eivät tunne kehityspoliittisia tavoitteita kovin tarkasti eivätkä tiedä, mitä kehitysvaiikutuksia niiltä odotetaan. Tämä havainto on linjassa KPMG:n (2012, 22) selvityksen kanssa, jonka mukaan liikekumppanuustukea vastaanottaneet yritykset kokevat kehityspoliittikan tavoitteet etäisiksi ja epäselviksi. Julkisella puolella on ainakin jossain määrin epäselvää tulisiko kehityskaaliiketoiminnalla tavoitella ensisijaisesti vastuullisempaa liiketoimintaa vai kehitysyhteistyötä.

Suomen ulkoasiainministeriön mukaan yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhankkeilla tavoitellaan sekä kehitysvaiikutuksia että kannattavaa liiketoimintaa. Tämä näkemys tuotiin esiin myös tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestön edustajan haastattelussa. Ulkoasiainministeriön edustaja sekä Finnpartnershipia koskevan arvioinnin tehnyt KPMG (2012) puolestaan esittävät, että yritysten ei tarvitse tuntea kehityspoliittisia tavoitteita kovin tarkasti, sillä niiden kehitysvaiikutukset toteutuvat parhaiten silloin, kun ne toteuttavat ydinliiketoimintaansa vastuullisemmin tai enemmän kestävää kehitystä tukien. Huomionarvoista on, että tässä tapauksessa ”vastuullisempaa liiketoimintaa” tai ”enemmän kestävää kehitystä edistävää liiketoimintaa” ei ole määriteltä kovin tarkasti.

Perinteisessä kehitysyhteistyössä yksityisten yritysten kehityskaaliiketoimintaa ei itsessään pidetä kehitysyhteistyönä, kun taas uudessa ja yrityksii osallistavammassa kehitysyhteistyössä yritysten uskotaan saavan kehitysvaiikutuksia aikaan ydinliiketoimintansa kautta. Tätä odotusten ristiiriitaa voidaan pitää eräänlaisena kehitysyhteistyön kasvukipuna, jossa perinteinen kehitysyhteistyö ja yritysten muuttuva rooli ovat törmäyskurssilla. Tämän tutkimuk-



Yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhön liittyy erilaisia tulkintoja.

sen mukaan yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhankkeiden tavoitteiden selkiyttäminen olisi kaikkien sidosryhmien etu, sillä se auttaisi kehittämään kehityskaaliiketoimintaa entistä avoimempaan ja johdonmukaisempaan suuntaan. Selkeät tavoitteet auttaisivat myös osoittamaan, että yritykset tekevät juuri sitä, mitä niiltä odotetaan. Tähän asiaan on jo puututtu jossain määrin helmikuussa 2016 julkaistussa kehityspoliittisessa selonteossa (Ulkoasiainministeriö 2016).

Vaikuttavuus

Kehityskaaliiketoiminnan vaikutuksien tunnistaminen ja todentaminen on haastavaa ja myös siihen liittyy eriäviä näkemyksiä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suomalaiset pk-yritykset kokevat tekevän- sä hyvää kohdemaissaan ja usein niiden toiminta todella luo uusia työpaikkoja esimerkiksi naisille ja syrjäseutujen asukkaille, joiden työllistymismahdollisuudet olisivat muuten hyvin pienet. Myös yritysten harjoittamilla hyväntekeväisyshankkeilla voi olla paikallisyhteisöissä suuri merkitys.

KPMG:n (2012) Finnpartnershipia koskevasta selvityksestä käy ilmi, että yritykset itse pitävät hankkeidensa positiivisina kehitysvaiikutuksina erityisesti hyvien liikekumppanuuksien syntymistä ja oman liiketoimintansa kehittämistä. On kuitenkin tärkeää tarkastella kriittisesti sitä, mihin

kauppaa tukevalla kehitysyhteistyöllä pyritään, ja mitä sillä saavutetaan – vetoapua kansainvälistyville suomalaisille yrityksille vai kehitysvaikutuksia kohdemaiden köyhimpien arkeen? Tämä kysymys linkittyy ohjelman epäselviin tavoitteisiin: osa sidosryhmistä korostaa, että kehityismaaliike-toiminnan aloittaminen ja kehittäminen tuo itsessään niin paljon hyvää kohdemajaan, että sitä voidaan pitää kehitysyhteistyönä. Sen sijaan osa sidosryhmistä vaatii kehitysyhteistyöltä enemmän panostuksia perinteiseen hyväntekeväisyyteen, jolloin liiketoimintaa itsessään ei pidetä kehitysyhteistyönä (Ylönen 2015).

Kehitysyhteistyön vaikuttavuus on ollut jo pitkään kiistanalainen aihe (Hakkarainen & Mäkinen 2010) ja sitä kritisoidaan lähtökohtaisesti jokaisen kehitysyhteistyöhankkeen kohdalla toimijasta riippumatta. Ehdotamme, että yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhankkeiden vaikuttavuutta voitaisiin parantaa yhtenäistämällä hankkeiden kehitysvaikutusten tavoitteita, mittaamista ja raportointia yhdessä eri sidosryhmien, kuten kansalaisjärjestöjen kanssa.

Mittaaminen

Yksityisen sektorin kehitysvaikutusten mittaaminen ja raportointi on selkeä haaste. Kehitysvaikutusten mittaaminen on hyvin vaikeaa, sillä kehitysvaikutukset vaikiintuvat usein vasta hankkeen päätyttyä (Hakkarainen & Onali 2006). Liikekumppanuustuella rahoitettujen hankkeiden sosiaalisia kehitysvaikutuksia arvioidaan työpaikkojen lukumäärän, naistyöntekijöiden lukumäärän, tarjotun koulutuksen, kohdemaan tuotantorakenteen monipuolistamisen ja yleisinfrastruktuurin parantamisen perusteella. Näitä vaikutuksia mitataan pääosin määrän mukaan tai kyllä/ei-vaihtoehtoilla. Nämä mittarit eivät asiantuntijoiden mukaan kuitenkaan kerro riittävästi hankkeiden ihmisoikeusperustaisuudesta, joka on Suomen kehityspolitiikan oh-



Kehitysvaikutusten mittaaminen ja raportointi on selkeä haaste.

jaava periaate (Ulkoasiainministeriö 2016).

Tutkimuksen keskeisimmät kehityseh-dotukset liittyvät yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhankkeiden kehitysvaikutusten mittaamiseen ja raportointiin. Kehityseh-dotuksemme on, että liikekumppanuustuella rahoitetuille hankkeille luotaisiin raportointiviitekehys, joka ottaa huomioon kattavasti saavutettujen kehitysvaikutusten määrän lisäksi myös niiden laadun. Tämän seurauksena liikekumppanuustuella rahoitettujen hankkeiden raporteista kävisi selkeästi ilmi, mitä kehityspoliittista tavoitetta hankkeen kullakin toiminnolla on edistetty, miten kyseistä vaikutusta on mitattu ja miten sitä aiotaan jatkossa kehittää. Esimerkiksi YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet (Rug-gie 2008) tarjoavat kattavan ja helposti lähestyttävän viitekehynksen ihmisoikeusvai-kutusten raportointiin.

Läpinäkyvyys

Yritystoimintaan liittyy paljon liikesalai-suuksia, kun taas julkisen sektorin toimintaan liittyy paljon odotuksia läpinäkyvyydestä ja avoimesta raportoinnista. Avoimuus on kuitenkin yksi Suomen kehityspolitiikan ohjaavista periaatteista, ja sen tulisi toteutua kaikissa kehitysyhteistyö-varoilla tuetuissa hankkeissa (Ulkoasiain-ministeriö 2015). Erilaisten kehitysyhteis-työtoimijoiden tasavertaiseen kohteluun

raportointivaatimusten suhteen liittyi kuitenkin näkemyseroja. Monet kehitysyhteistyötä tekevät kansalaisjärjestöt esittävät, että kaikkien kehitysyhteistyövaroilla toimivien tahojen pitäisi raportoida hankkeidensa vaikutuksista samalla tavalla. Sen sijaan useat yritykset ja osa kehitysyhteistyön hallinnon edustajista ovat sitä mieltä, että yrityksille tulee antaa oikeus suojella liikesalaisuuksiaan ja näin ollen raportoida kehitysyhteistyöhankkeistaan muita kehitysyhteistyötoimijoita kevyemmin.

Erilaisten odotusten yhteensovittaminen näyttää olevan hankalaa niin yrityksille kuin julkiselle tahollekin. Ehdotamme, että raportoinnin avoimuus olisi keskiössä yksityisen sektorin kehittämisessä tulevaisuudessa. Yritysten liikesalaisuuksia ja julkisen tahon läpinäkyvyysvaatimuksia tulisi pyrkiä tarkastelemaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

Lopuksi

Tämä tutkimus tuo esiin, että yksityisen sektorin kehitysyhteistyöhön useita eriäviä näkemyksiä muun muassa kehitysyhteistyön määritelmää koskien. Yritysten toteuttamalla kehitysyhteistyöllä voi olla positiivisia vaikutuksia kohdemaahansa, vaikka hankkeet eivät näytäkään olevan ko-

vin tiiviisti linkitettyinä Suomen kehityspolitiikkaan. Tutkimuksen perusteella ehdotamme, että yksityisen sektorin kehitysyhteistyön tavoitteita, vaikuttavuutta, mittaamista ja läpinäkyvyyttä tulisi kehittää ja yhtenäistää tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten yleistämisessä tulee huomioida laadullisen tutkimusperinteen rajoitukset (ks. esim. Sin 2010). Vaikka tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat edustavat vain pientä otantaa suomalaisten kehityspolitiikan asiantuntijoista, tutkimukseen valitut tapausyritykset ovat vastaanottaneet kehitysyhteistyövaroja kehitysmaaliiketoimintansa aloittamiseen ja kehittämiseen, ja aineistosta on tunnistettu keskeisiä näkökulmia kehitysmaaliiketoiminnan vastuullisuuteen liittyen. Tutkimuksen rajallisuudesta aineistosta johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin kehitysmaaliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin. Tutkimuksessa esitetyt keskeiset huomiot kuitenkin ovat sovellettavissa laajemmin niin pk- kuin suurempiinkin yrityksiin, ja tutkimuksen kehitysehdotukset tarjoavat varsin tärkeitä huomioita koko suomalaisesta kehitysmaaliiketoiminnasta ja sen kehittämisestä.

Luonteva jatkotutkimusehdotus tälle tutkimukselle olisi tarkastella yksityisten yritysten kehitysyhteistyöhankkeiden vaikuttavuutta esimerkiksi yhden laajemman tapaustudkimuksen kautta. Myös kehitysmaaliiketoimintaa koskevan tutkimuksen toteuttaminen laajempaan kvantitatiiviseen tutkimukseen voisi tuoda mielenkiintoisia näkökulmia sosiaaliseen vastuullisuuteen kehitysmaissa. Lisäksi sidosryhmänäkökulmasta tehty tarkastelu toisi esiin sidosryhmien näkemyksiä ja odotuksia liittyen yritysten kehitysmaaliiketoimintaan. Kokonaisvaltaisen, kehitysmaaliiketoiminnan eri osapuolet huomioivan tutkimuksen toteuttaminen olisi arvokasta myös käytännön kehitysyhteistyön edistämisen kannalta.



Kehitysyhteistyön
tavoitteita,
vaikuttavuutta,
mittaamista ja
läpinäkyvyyttä
tulisi kehittää.

Lähteet

- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81 (3), ss. 499–513.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). Uudet kehittyvät markkinat - isoja mahdollisuuksia mutta isoja riskejä. Haettu sivulta <http://ek.fi/mita-temme/kaupapolitiikka/kehityksmaaliiketoiminta/>, 1.12.2015.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), ss. 107–115.
- Finnpartnership (2015a). Tehtävät ja palvelut. Haettu sivulta <http://finnpartnership.fi/www/fi/finnpartnership/tehtavat.php>, 30.1.2016.
- Finnpartnership (2015b). Toimialue. Haettu sivulta <http://finnpartnership.fi/www/fi/finnpartnership/toimialue.php>, 1.12.2015.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), ss. 15–31.
- Griffiths, J., Martin, M., Pereira, J. & Strawson, T. (2014). Financing for development post-2015: improving the contribution of private finance. European Union Policy Department DG External Policies.
- Hakkarainen, H. & Mäkinen, M. (Toim.). (2010). Tehoa yritysysteistyöhön. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Haettu sivulta <http://www.kepa.fi/sites/kepa.fi/tiedostot/julkaisut/tehoa-yritysyhteistyohon-2-versio.pdf>, 24.11.2015.
- Hakkarainen, O. & Onali, A. (Toim.). (2006). Puntarissa kehitysyhteistyön vaikutukset. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Haettu sivulta <https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/puntarissa-kehitysyhteistyon-vaikutukset.pdf>, 29.2.2016.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, ss. 1277–1288.
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112 (1), ss. 1–27.
- Jansson, H. (2007). *International Business Strategy in Emerging Country Markets*. Northampton: Edward Elgard.
- Kepa (2016). Järjestöt: Yritysten houkuttelu kehitysyhteistyöhön on Suomen uusi painopiste. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa, 4.2.2016. Haettu sivulta <http://www.kepa.fi/uutiset/11659>, 12.2.2016.
- Kharas, H. (2007). Trends and issues in development aid. Wolfensohn centre for development, Brookings institution. Haettu sivulta http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2007/11/development-aid-kharas/11_development_aid_kharas.pdf, 24.11.2015.
- Klein, N. (2000). *No Logo - Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Westwood Creative Artists.
- KPMG (2012). Evaluation of the Finnpartnership programme. Haettu sivulta <http://www.enterprise-development.org/download.ashx?id=2141>, 21.2.2016.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuvaja, S. (2014). Järjestöt yritysten vastuullisuustyön kumppaneina. Esitys pidetty Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry:n Yritysyhteistyön ytimessä I -tilaisuudessa Helsingissä, 18.11.2014.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). *Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization*. *Acade-*

- my of Management Review, 30 (1), ss. 166–179.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35 (4), ss. 259–276.
- Nilsson, E., Kuronen, T., Lönnqvist, L., Sarvilahti-Jimenez, P. & Valvidia, J. (2012). Yritysvastuuta vai vastuuttomia yrityksiä? Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Haettu sivulta <http://www.kepa.fi/sites/kepa.fi/tiedostot/julkaisut/yritysvastuuta-vai-vastuuttomia-yrityksia.pdf>. 24.11.2015.
- OECD (2012). Lobbying: influencing decision making with transparency and integrity. Haettu sivulta <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50101671.pdf>. 17.12.2015
- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. New York: Wharton School Publishing.
- Roberts, S., Lawson, R. & Nicholls, J. (2006). Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility northwest. *Journal of Business Ethics*, 67, ss. 275–286.
- Ruggie, J. (2008). Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. *Innovations*, 3 (2), ss. 189–212.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48 (4), ss. 899–931.
- Sin, S. (2010). Considerations of quality in phenomenographic research. *International Journal of Qualitative Methods*, 9 (4), ss. 305–319.
- Ulkoasiainministeriö (2012). Kehityspoliittikkaa ja-yhteistyötä koskeva kertomus vuodelta 2012. Haettu sivulta <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=276484&nodeId=15445&contentlan=1&culture=fi-FI>. 24.11.2015.
- Ulkoasiainministeriö (2015). Suomen kehityspoliittikan tavoitteet ja periaatteet. Haettu sivulta <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=49312&contentlan=1&culture=fi-FI>. 10.1.2015.
- Ulkoasiainministeriö (2016). Valtioneuvoston selonteko: Suomen kehityspoliittikka - yksi maailma, yhteinen tulevaisuus, kohti kestävää kehitystä. Haettu sivulta <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=341631>. 8.2.2016.
- Ylönen, M. (2015). Vienninedistämistä vai kehitysyhteistyötä? Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Haettu sivulta http://www.kepa.fi/sites/kepa.fi/tiedostot/julkaisut/vienninedistamista-vai-kehitysyhteistyota_0.pdf. 24.11.2015.
- Valtiovarainministeriö (2016). Valtion talousarvioesitys 2016. Haettu sivulta http://budjetti.vm.fi/indox/tae/frame_year.jsp?year=2016&lang=fi. 18.2.2016.
- WBCSD (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva: WBCSD.
- KTM Riikka Leppänen on yrityksen johtamisen jatko-opiskelija Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa.
Sähköposti: riikka.leppanen@hotmail.com
 - KTT, dosentti Johanna Kujala toimii yrityksen johtamisen professorina Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa.
Sähköposti johanna.kujala@uta.fi
 - KTT Anna Heikkinen työskentelee tutkijatohtorina Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa.
Sähköposti: anna.l.heikkinen@uta.fi

Kirja-arvostelu

Puheenvuoro inhimillisyyden ja humanismin puolesta



TUOMO TAKALA



Pauli Juuti. 2017.
Kylmästä lämpimään –
inhimillisyyttä
etsimässä.
BoD -books. 139 s.

Inhimillisyyden puolesta kovaa ja kylmää arvomaailmaa vastaan. Näin voisi luonnehtia Pauli Juutin uutta kirjaa. Hän on huolestunut ihmisläheisten arvojen eroosiosta ja humanistisen ideologian alasajosta. Nämä vahingolliset tendenssit näkyvät kaikkialla nyky-yhteiskunnassa. Tällainen radikaalihumanistinen lähestymistapa on osuva monestakin syystä. Juutin ajatukset ovat tuttuja teesejä sivistyskeskustelusta, jota aikanaan jo Reijo Wilenius luennoillaan 1970-luvulla esitteli. Humanismin ”uudelleen lämmitäminen” on tervetullut lisä vähentyneeseen arvokeskusteluun postmodernissa kulttuurissamme, joka korostaa self made man -ideologiaa ja yksilön omaehtoista

”pärjäämistä” tilanteessa kuin tilanteessa. Juutin on näin vaihtanut johtajuuskirjojen kirjoittamisen yhteiskuntakriittiseen poleemiseen kirjoitusgenreen.

Kirjan rakenne ei ole kovin systemaattinen, mutta homma ei kaadu tähän. Sisällysluettelo antaa viitteitä kulttuurikriitistä, ja teos lunastaa odotukset hyvin. Kirjoittaja höyystää onnistuneesti tekstiä omakohtaisilla kokemuksilla, ja virittelee näin dialogia juonen kuljettamiseen. Hyvää kirjassa on monipuolinen ja kiinnostava perspektiivi sekä tekijän laaja perehtyneisyys vaikeaan aihepiiriin. Huonoutena on pamfletin paikoin saarnaava opettajamaisuus ja väitteiden puutteellinen perusteleminen. Valitettavasti tekstissä on lukuisia kirjoitusvirheitä, jotka tekevät halua vetäville kirjoitustyyliille.

Kirjaa voi suositella kaikille yhteiskunnallisesta keskustelusta kiinnostuneille lukijoille.

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

■ Nimitysuutisia

KTT Johanna Kujala nimitettiin yrityksen johtamisen professoriksi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakouluun

Tampereen yliopiston rehtori päätti 27.2.2017 kutsua KTT Johanna Kujalan yrityksen johtamisen professorin tehtävään 1.3.2017 lukien.

Johanna Kujala väitteli kauppatieteiden tohtoriksi Jyväskylän yliopistosta 2001. Tämän jälkeen hän toimi tutkijana Tampereen teknillisessä yliopistossa sekä lehtorina, tutkijana ja apulaisprofessorina Tampereen yliopistossa. Hänet nimitettiin yrityksen taloustieteen, erityisesti sidosryhmäjohtamisen ja liiketoiminnan etiikan dosentiksi Tampereen yliopistoon 2006.

Kujala johtaa Suomen Akatemian rahoittamaa nelivuotista Business to Nature: Stakeholder-driven value creation in ecosystem services (B2N) -tutkimushanketta sekä RESPMAN Responsible Management Research Groupia Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa kohdistuu sidosryhmäteoriaan ja -johtamiseen, yritysjohtajien moraaliseen päätöksentekoon sekä vastuulliseen liiketoimintaan liittyviin case-tutkimuksiin.

Kujala on julkaissut yli 40 vertaisarvioitua artikkelia kansainvälisissä aikakauskirjoissa ja kokoomateoksissa sekä 11 monografiaa ja toimitettua kokoomateosta. Hän kuuluu Journal of Business Ethics ja Business Ethics: A European Review -aikakauskirjojen toimituskuntiin ja on Yritys-



Johanna Kujala nimitettiin Tampereen yliopiston yrityksen johtamisen professoriksi.

etiikka-lehden toimittaja. Hän on myös kansainvälisen European Business Ethics Networkin hallituksen jäsen.

Nimityksensä kunniaksi Johanna Kujala piti 5.9.2017 Tampereen yliopistossa juhlatilaisuuden aiheesta ”Vastuu johtaa: Sidosryhmäsuhteet ja vastuullisuus johtamisessa”. Luennoissaan hän pohti, miksi yritysten ja johtamisen vastuusta pitää puhua ja

loi katsauksen vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen kehittymiseen viimeisten 25 vuoden aikana. Kujalan mukaan sidosryhmäajattelu auttaa vastaamaan kysymyksiin siitä, kenelle ja mistä yritystoiminnassa ollaan vastuussa. Sidosryhmäsuhteiden ymmärtäminen auttaa johtajia myös konkretisoimaan yritys vastuuta. Omistajille ollaan vastuussa taloudellisesta tuloksesta, työntekijöille työpaikkojen säilymisestä, asiakkaille tuotteiden laadusta ja julkiselle sektorille veronmaksusta. Kujalan mukaan

sidosryhmien odotukset perustuvat sekä taloudellisille että moraalille syille. Vastuullisuuden myötä liiketoimintaan tulee taloudellisten arvojen rinnalle eettisiä arvoja. Parhaassa tapauksessa vastuullisuus johtaa siihen, että liiketoiminta ja moraalit kietoutuvat yhteen ja tukevat toisiaan. Hyvä yritys tekee hyvää niin taloudellisesti kuin yhteiskunnallisestikin.

Professori Johanna Kujalan juhlaluento on julkaistu kokonaisuudessaan Hallinnon tutkimus -lehdessä 4/2017.

Haastattelu

Luontokeskeisyyden itseymmärrys tieteessä – haastattelu Hugh Willmottin kanssa

VILLE KUUSISTO

Professori Hugh Willmott esitteli 14.–16.6.2017 Jyväskylän yliopistolla järjestetyssä EBENin vuosikonferenssissa ajatuksen siitä, miten tiede saattaa olla kohtaamassa kolme kriisiä nykyisessä muodossaan. Ensiksi Willmott argumentoi, että tiedeyhteisö ei ole onnistunut näkemään sitä, kuinka vähän autonomiaa sillä loppujen lopuksi on toteuttaessaan tutkimusta. Toiseksi Willmott nosti esille sen, miten tiede epäonnistuu kyseenalaistamaan omaa aikaansaamaansa tiedon objektiivisuutta ja myöntämään, kuinka paljon sosiaaliset vaikutteet ovat läsnä nykyisen tiedon luomisessa.

Willmott esitti kolmanneksi argumentin, että nykyinen tieteen tavoitteleva kestävä kehitys ei sinällään tule olemaan riittävää, vaan tulemmme väistämättä jatkossa tarvitsemaan ja omaksumaan erilaisen itsetietoisuuden ohjaamaan tiedettä.

Willmottin mukaan kestävä kehitys pohjautuu hyvin ihmiskeskeiseen ajattelutapaan, mikä ohjaa sitä, miten hallinnoimme tiedettä ja millaisen merkityksen ja tavoitteen annamme tieteelle. Hänen mukaansa ekosentrinen ajattelu tulee muuttamaan tätä näkemystä. Willmottin mukaan ekosentrisuus tarkoittaa kaikkien elävien olioiden hyväksymistä osana todellisuutta, ja siten se edellyttää hallintotapoja, jotka kunnioittavat ja arvostavat

luonnon kehitystä ja villeyttä. Kesähehessä haastattelusta selvisi, että tämän ajatuksen takana piilee vaikutteita buddhistisesta maailmankatsomuksesta.

Haastattelun aluksi kysyin Willmottilta, miten konferenssiosallistujat vastaanottivat hänen ideansa tieteen siirtymisestä luontokeskeiseen ajatteluun.

En ole ehkä paras henkilö vastaamaan tähän, mutta tuntuu, että konferenssiosallistujat arvostivat ekosentrisyyden ideaa. Ekosentrisyys antaa konferenssin teemalle (Searching for Sustainability in Future Working Life) laajempaa näkökulmaa ja myös uuden tavan lähestyä tiedettä. Joten, vaikka esitykseni ei välttämättä suoraan liittynyt muiden osallistujien tutkimuksiin, niin se herätti varmasti uusia ajatuksia. Lisäksi esitykseni tarjosi poikkiteollista näkökulmaa, jonka kautta voidaan pohtia sitä, että miten tutkimukset asettautuvat suhteessa ekosentrisyyteen ja teknosentrisyyteen ja missä suhteessa ne ovat ihmiskeskeisiä.

Huomasin, että harrastuksiisi kuuluu buddhismi. Miten kiinnostuksesi buddhismiin on vaikuttanut luontokeskeiseen maailmankuvaan?

Minun mielenkiintoni ja osallistuminen buddhismiin on alkanut neljäkymmentä vuotta sitten. Ekosentrisyys ja buddhismi jakavat vahvan hengenheimolaisuuden, sillä kummassakin kunnioitetaan kaikkia eläviä olentoja ja halutaan minimoida nii-

den kärsimystä. Joten, kyllä - voin sanoa, että buddhismi on vahvistanut ajatteluani tieteen itseymmärryksestä ja on antanut minulle paremmat lähtökohdat arvostaa postnormaalia tiedettä.

Esityksessäsi mainitsit horisontissa olevat kolme kriisiä, jotka tiede tulee kohtaamaan. Näetkö, että yritysmaailmassa on samanlaisia kriisejä horisontissa?

Siinä on rinnakkaisuuksia. Tiede on tärkeää, minun mielestäni, koska me tällä hetkellä elämme sekularistisessa maailmassa, missä tieteellä on aika auktoriteettinen ja vaikuttava asema prosessien ja mielipiteiden luonnissa, jopa totuudenjälkeisessä ympäristössä.

Ekstrakysymys. Tämä on minun ensimmäinen akateeminen konferenssi. Loppuvatko kaikki konferenssit kokemukseksi perusteella samanlaiseen energiseen tanssiin kuin mitä koimme konferenssi-ilallisella?

Hyvä kysymys!! Sanoisin, että on olemassa kahdenlaisia konferensseja. On sellaisia, missä tunnelma onnistutaan pitämään katossa ja on toisia missä meininki hiipuu loppua kohden.

Kiitos Hugh!

• Ville Kuusisto työskenteli EBEN Suomi ry:n harjoittelijana kesällä 2017.
Sähköposti: kuu.ville@gmail.com

Tapahtumia

EBEN AC 2017: Sokraattinen dialogi - se oikea keskustelutapa yritysetiikkaan?

VILLE KUUSISTO

Erään filosofianopettajani lempiharjoitus on aloittaa seminaari varsin mielenkiintoisella tavalla: Meidän tulee sulkea silmämme ja kuvitella olevamme mummolassa. Mummo kysyy sinulta: ”Mitäs Ville sinä siellä yliopistossa teet?” Tähän kysymykseen vastaten meidän tuli avata meneillään olevan kurssin teemaa, kuten esimerkiksi tunteita, vierustoverille. Vierustoveri toimi mummona (ilman filosofian tohtorin koulutusta), jonka oli armotta lytättävä liian pitkälle viety filosofinen jargon ja ’liian’ hienojen termien käyttö. Olisi ollut sokraattisesta dialogista apua tässä harjoituksessa!

Kesäkuun 2017 EBENin vuosikonferenssissa Jyväskylässä Johannes Brinkmann, Beate Lindemann ja Hans Jörg Schlierer Oslon Norwegian Business School:ista demonstroivat työpajassaan, miten sokraattinen dialogi voisi olla paras tapa keskustella vaikeista liike-elämän eettisistä asioista. Kesähessu oli paikalla kokemassa ja kuulemassa, miten sokraattinen dialogi voisi auttaa yrityksiä, opettajia ja tutkijoita keskustelemaan, jäsentämään ajatuksiaan ja tietysti ennen kaikkea ymmärtämään toinen toisiaan. Ja miksei myös filosofeja perustelemaan ammatti-valintaansa läheisilleen.

Huolimatta siitä, että mummo tässä vaiheessa voisi menettää mielenkiintonsa,

on syytä mainita, että sokraattinen dialogi käytiin Nelson-Heckmann -traditiolla. Kesähessun sydäntä riipaisten, Brinkmann kertoi, että Heckmann sai filosofian opettajana mittansa täyteen, kun tunneilla hänen oppilaansa tuntuivat vain siteeraavan kuolleiden filosofien aatteita sen sijaan, että he ajattelisivat itse argumenttejaan tai pohtisivat elämäänsä. Täten Heckmann alkoi käyttää sokraattista dialogia apunaan filosofian opetuksessa. Hän kehitti mallin dialogin etenemisestä, erilaisista keskustelurooleista ja keskustelun toteuttamisesta.

Ensimmäinen ja tärkein Heckmannin opetus on, että dialogissa tulee käyttää omia arkipäivän kokemuksia keskustelun lähtökohtana, eli auktoriteettina. Dialogi lähtee siis arjesta kohti teoriaa, maan päältä abstraktimpaan. Lopulta dialogin tavoite on laajentaa osallistujien näkemystä asetetun aiheen ympärillä, edesauttaa osallistujia ymmärtämään toistensa näkemyksiä ja opettaa osallistujia käymään dialogia yhdessä myös vaikeista aiheista. Tutkijat mainitsivat, että juuri nämä dialogin piirteet voisivat lisätä yritysetiikan käytännönläheisyyttä, auttaa oppilaita kehittämään moraalista ymmärrystään ja päätöksentekoa. Täten dialogi sopisi myös yritysetiikan opetukseen, sillä etiikan ja moraalin kysymyksissä on usein haastava löytää selvää lopputulosta tai vastausta pohdittaviin kysymyksiin.

Nuorena opiskelijana olen tästä samaa mieltä. Kauppatieteitä opiskellessani yleisin kommentti yritysetiikan tunneilta oli, että etiikan teoriat jäivät liian kauaksi arkipäivän kokemuksista. Teorioiden laajuudesta monelle mieleen jäi lähinnä utuinen relativismin tunne, sillä jokainen etiikan teoria on omalta perustelultaan ’oikeassa’, kun sitä sovelletaan liike-elämän esi-

merkkeihin. Monet opiskelukaverit pohivatkin, että mitä hyötyä näistä teorioista on - ja tämä johti pahimmassa tapauksessa filosofisen pohdinnan karttamiseen ja kaikkien mahdollisten luentopoissaolojen käyttämiseen.

Työpajassa teimme yhden dialogiharjoituksen. Dialogissa ensimmäiseksi päätetään roolitus, ja rooleja on kaksi: keskustelun vetäjä ja osallistujat. Keskustelun vetäjän tehtävä on rajata keskustelua. Hän pysyy neutraalina aiheen suhteen ja tukee ajattelijoita, jolle aihealue ei ole ennestään tuttu. Hän edesauttaa koko ryhmää kertaamalla ja kokoamalla jo sanottuja keskustelun kohtia ja pitää keskustelun vahvasti kiinni alkuperäisesti asetetussa kysymyksessä. Osallistujien tärkeimpänä lähtökohtana keskustelussa tulee olla hänen oma, henkilökohtainen kokemuksensa. Osallistujien vastuuna on tehdä parhaansa pysyäkseen aiheesta, kuunnella ja pitäytyä omilla kokemuksillaan aiheesta.



Dialogissa tulee käyttää omia arkipäivän kokemuksia keskustelun lähtökohtana.

Kun roolit on valittu, dialogi jatkuu kysymyksen valinnalla, mikä osoittautui hyvinkin haastavaksi. Jokainen osallistuja keksi kysymyksen, mikä liittyi mahdollisiin haasteisiin, joita tutkijat ja konsultit ovat kohdanneet alallaan yritysetiikan valtakielen (eli englannin) ollessa heille lingua franca. Päädyimme valitsemaan kysymykseksi keskustelumme: Kohtaameko kielimuureja työelämässämme ja

mitä voisimme tehdä, jotta asiat olisivat paremmin? Kuten Heckmann aikanaan korosti oman ajattelun tärkeyttä, samalla tavalla meidän tuli muistella omia kokemuksia, jotka osuivat kysymyksen alle, ja kirjoittaa kokemus paperille. Näistä osallistujien tarinoista valittiin yksi. Eräs tutkija kertoi, kuinka hänen kirjoittamansa tutkimus oli hylätty sillä perusteella, että kirjoittajan äidinkieli ei ollut englanti. Kieliasu oli kuitenkin tarkistettu englantilaisilla kollegoilla ennen julkaisua ja tekstin sujuvuudessa ei ollut moitteita. Tekstin hylkäysperuste tuntui siis kohtuuttomalta. Keskustelun vetäjä pyysi seuraavaksi tutkijaa laajentamaan tarinaansa. Brinkmann korosti, että tarinan tulee olla mahdollisimman tarkasti kerrottu, kuten milloin tarkalleen kokemus tapahtui, ketkä olivat läsnä, minkälaisia tunteita tilanne herätti ja niin edelleen.

Tarinan laajennuksen jälkeen keskustelu tarinasta eteni nopeasti arjesta abstraktimpaan. Tutkijan alkuperäinen tarina alkoi muuntautumaan keskusteluksi siitä, miten yritysetiikan valtakieli voi syrjiä vieraskielisiä tutkijoita. Hyvinkin nopeasti siirryimme keskustelemaan siitä, miten valta, reiluus ja luottamus ovat osallisina tutkijan tarinaan. Koko keskustelun ajan keskustelun vetäjä kirjoitti pääkohtia ylös taululle ja pysäytti dialogin, kertasi ja rajasi keskustelua, jotta tämä liittyisi alussa kysytty kysymykseen.

Osallistujat ymmärsivät hyvin nopeasti, kuinka paljon aikaa tämän tyyppinen keskustelumalli vaatii, sillä kahden tunnin työpajassa pääsimme ryhmän hädin tuskin nimeämään suurimmat kokonaisuudet. Tavoiteltuun yhteisymmärrykseen saattoi olla vielä matkaa, johon Brinkmann kertoikin poikamaista intoa puhuen, että tällaiselle sokraattiselle dialogille on omia tapahtumia, jotka saattavat kestää muutamasta päivästä viikkoon.

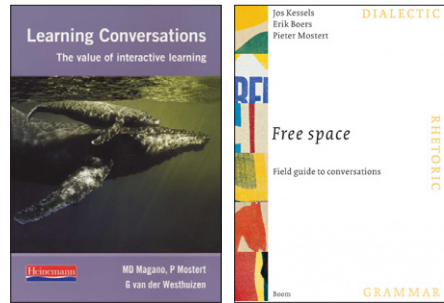
Päivän kestävä dialogi voi särähtää mo-

nen tehokkuutta hamuavan rationalistisen liike-elämäharrastajan tai kurkkuaan myöten opetusta tai tutkimusta olevan yliopistoihmisen korvaan silkkana ajankäytöllisenä mahdottomuutena. Mutta - mitä tämä kertoo ajastamme, mikäli meillä ei ole kahta tuntia aikaa istua yhdessä alas arkipäiväiselle keskustelulle siinä paikassa ja sillä yhteisöllä, jonka kanssa vietämme ajallisesti yhden suurimmista siivuista elämästämme? Voisiko esimerkiksi perinteisen 'maanantaipalaverin' lisäksi lanseerata yrityksiin esimerkiksi 'keskiviikon keskustelun', missä yhteisö voisi aloittaa dialogin jostakin töissä askarruttavasta aiheesta? Mahdollinen ratkaisu kysymykseen tai uuden kysymyksen esiintulo voisi olla hieno lopputulos tästä keskustelusta, mutta yhtä lailla onnistumisen merkinä voisi pitää yksittäisen henkilön tunnetta siitä, että hänen arkipäivistä omaa kokemustansa arvostetaan yhteisössä.

Kokemuksena työpaja oli hauska ja hyvää vaihtelua muulle konferenssiohjelmalle. Tähän mennessä suurin osa omista kokemuksistani filosofian oppitunneilla on, että joko kuuntelemme mitä kuolleet filosofit ovat ajatelleet tai keskustelemme heidän olkapäillään. Auktoriteetin siirtäminen ja arvonanto omille kokemuksille turvallisessa ympäristössä tuntui olevan monelle hyvin vapauttavaa. Sokraattisen dialogin idea oman elämäkokemuksen käyttämisestä lähtökohtana ja auktoriteettina pitää sisällään ajatuksia herättävän viestin.

Mikä kiinnostuit ja haluat lukea lisää siitä, miten dialogi toimii tai mennä paikanpäälle dialogitapahtumiin, niin katso seuraavat nettisivut ja lue Brinkmannin suosittelemat kaksi kirjaa.

- <http://www.philosophisch-politische-akademie.de/index.html#top>
- <http://sfcp.org.uk/>



- Kessels, J. P. A. M., Boers, E., & Mostert, P. P. M. M. (2009). Free space: Field guide to conversations. Amsterdam: Boom.
- Magano, M. D., Mostert, P., & Van der Westhuizen, G. (2010). Learning conversations: The value of interactive learning. Johannesburg, South Africa: Heinemann Publishers.

- Ville Kuusisto työskenteli EBEN Suomi ry:n harjoittelijana kesällä 2017.
Sähköposti: kuu.ville@gmail.com

Tapahtumia

Hyvä yritys ja sen muodot -seminaari, 10.4.2018

Mikä tekee yrityksestä hyvän? Voidaanko hyvää rahallista tulosta ja hyvää eettistä elämää yhdistää. Kannattaako hyvyys? Näitä asioita pohdimme EBEN (European Business Ethics Network) Suomen ja Helsingin Ekonomien yhteisessä kevätseminaarissa

Hyvä yritys ja sen muodot

10.4.2018 klo 14–16.30,
paikka: Aalto Yliopiston Kauppakorkeakoulu, Runeberginkatu 14-16, Sali C-350
”Jenny ja Antti Wihurin rahasto”

Puhujina hallintotieteen ja julkisjohtamisen professori Ari Salminen Vaasan yliopistosta, Fiskarsin Quality and Sustainability Manager Kaisa Mattson, sekä Helsinki Capital Partnersin toimitusjohtaja Tommi Kemppainen. Puhujien n. 20 min. alustusten jälkeen lyhyet keskustelutuo-kiot. Lopuksi pohdimme yhdessä hyvän yrityksen muotoja workshopin ja keskustelun kautta.

Ilmoittautumiset 3.4. mennessä osoitteeseen henrika.franck@aalto.fi

Ohjelma

13.30–14.00 Ovet avataan, kahvitarjoilu

14.00 Tervetuloa

Niklas Reuter, Puheenjohtaja,
EBEN Suomi
Helena Kekki, Helsingin Ekonomit ry,
Kansainväliset Ekonomit

Integriteetin loukkaukset:

mikä on yritysjohdon vastuu hyvän esimerkin näyttäjänä

Ari Salminen, Hallintotieteen ja julkisjohtamisen professori, Vaasan Yliopisto

Kestävä Fiskars

Kaisa Mattson, Quality and Sustainability Manager, Fiskars

15.10–15.20 Tauko

Suurin finanssi-innovaatio

Tommi Kemppainen, Toimitusjohtaja,
Helsinki Capital Partners

Hyveet organisaatiokulttuurin rakentajana

Ryhmätyöskentelyä fasilitoi Niklas Reuter, Puheenjohtaja, EBEN Suomi ry

Keskustelua, yhteenveto

16.30 Seminaari päättyy.

Etiikka ja projekti-johtaminen – Toimitko eettisesti oikein? Seminaari ja EBEN Suomi ry:n vuosikokous, 29.5.2018

Projektityöryhmä järjestää teematilaisuuden yhdessä EBEN Suomi ry:n kanssa. Seminaarin jälkeen on EBEN Suomi ry:n vuosikokous.

Paikka: Eteläranta 10, Helsinki

Aika: 29.5.2018 seminaari klo 15–17 ja vuosikokous klo 17–18

Ilmoittautuminen: www.eben-net.fi

Mitä etiikka on? Ei ole yhtä ainoaa etiikkaa. Etiikka elää ajassa. Keskiajalla etiikka perustui paljolti uskontoon. Tänä päivänä tehokkuus ja raha ohjaavat toimintaa. Miten se vaikuttaa tämän päivän etiikkaan?

Miten kahdesta eri kulttuurista tulevat eettiset käsitykset kohtaavat? Millaista etiikkaa haluat sinuun sovellettavan? Miten yritys toteuttaa etiikkaa projekteissa?

Ohjelma

14.30 Ilmoittautuminen ja kahvi

15.00 Avaus, Timo Saros, Projektiyhdistys ry, Niklas Reuter EBEN Suomi

15.10 Mitä on etiikka?

Soilikki Viljanen, ARVO

15.40 Miten yritys toteuttaa etiikkaa projekteissa?

Jyri Wesanko, Telia Company AB

16.10 Tauko

16.20 Ryhmätyö ja sen purku,

Niklas Reuter, EBEN Suomi ry

17.00 Seminaari päättyy

17.00 EBEN Suomi ry:n vuosikokous

Tilaisuus on maksuton ja avoin kaikille. Seminaarin jälkeen järjestetään samois-
sa tiloissa EBEN Suomi ry:n vuosikokous
klo 17–18.

Tulevat kansainväliset konferenssit

EBEN Annual Conference, 27–29.6.2018, Tilburg, Alankomaat

EBENin 31. vuosikonferenssi (Annual Conference, AC) järjestetään kesäkuussa Alankomaissa. Konferenssin teemana on 'Reinventing Capitalism – Business Ethics and its contribution to the "Doux Commerce"'. EBENin vuosikonferensseissa yritysetiikan tutkijat ja aiheen parissa työskentelevät voivat verkostoitua, jakaa kokemuksia ja oppia toisiltaan.

Abstraktien ja työryhmäehdotusten

jättämisaika päättyy 1.4.2018

Lisätiedot: www.eben-net.org

EBEN Research Conference, 6–8.9.2018, Wien, Itävalta

EBENin tutkimuskonferenssi järjestetään syyskuussa Itävallassa. Konferenssin teema on 'Beyond Corruption – Fraudulent Behavior in and of Corporations'.

Abstraktien jättämisaika päättyy
30.4.2018

Lisätiedot: www.eben-net.org

Kirjoittajille

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

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

Tarkemmat ohjeet artikkelien sisällöstä ja muotoilusta osoitteesta www.eben-net.fi.

Tutkimusartikkelit

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

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliältään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita. Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1 000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

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

Yritysjäsen:
1–10 työntekijää: 300 e
11–50 työntekijää: 400 e
51–100 työntekijää: 500 e
101–250 työntekijää: 700 e
251 tai enemmän: 900 e
Kannatusjäsen: 2 000 e

Jäseneksi liittyminen

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

Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:

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

Painopaikka: Jyväskylän yliopistopaino
ISSN 1797-8866

