

Livia Ella Laitinen

## **TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ**

Näkökulmia itseopiskelua varten

# **TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ**

Näkökulmia itseopiskelua varten

Livia Ella Laitinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaaminen / Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä: Livia Ella Laitinen

Opinnäytetyön nimi: Tulevaisuuden johtaminen muuttuvassa ympäristössä

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 75 + 1

---

Idea opinnäytetyön aiheeksi syntyi monesta huonosta kokemuksesta työpaikoilla. On huomattu, että Suomen johtamistapaa pitää parantaa ja yritysten tulee kiinnittää huomiota myös ympäristöasioihin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulu. Työn tavoitteena on antaa näkökulmia itseopiskelua varten, jotta tämän materiaalin avulla johtamiseen suuntautuneet opiskelijat saavat kuvan siitä, miten pitäisi toimia eettisenä, vastuullisena johtajana. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis opettaa tulevia johtajia ja muuttaa yritysten toimintaa enemmän ympäristöystävälliseksi sekä vastuulliseksi.

Opinnäytetyössä käytettävät näkökulmavalinnat ja rajaukset ovat ympäristövastuu, eettisyys, vastuullisuus, työhyvinvoinnin johtaminen, tulevaisuuden ennakointi ja tasa-arvo. Tarkoitus oli lähestyä aihetta laadullisella tutkimuksella. Aineistona on käytetty erilaista tutkimuskirjallisuutta, dokumenttielokuvaa, opinnäytetöitä, artikkeleita sekä haastatteluja. Opinnäytetyötä varten on haastateltu erilaisissa yrityksissä työskenteleviä henkilöitä, käyttäen puolistrukturoitua teema-haastattelua. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen sisällön analyysi. Tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, joista kaksi työskentelee toimitusjohtajana, yksi projektipäällikkönä, yksi esimiehenä ja yksi kehitysjohtajana sekä yritysvalmentajana. Kuudentena henkilönä toimii itse tutkija.

Tutkimuskysymyksenä oli vastuullinen johtaminen tulevaisuudessa, jossa käsitellään esimerkkejä sekä hyvästä että huonosta johtamisesta. Millaisia hyviä ja huonoja johtamistavan esimerkkejä yrityksistä löytyy? Miten käsitellään ympäristövastuuta ja työntekijöiden hyvinvointia? Mikä on haastateltavien käsitys vastuun merkityksestä tulevaisuudessa?

Tutkimustuloksissa ilmeni, että suomalaisessa johtamisessa on edelleen puutteita. Erityisenä puutteena haastateltavat pitivät viestinnän ja avoimuuden ongelmia. Saavutuksena voidaan pitää opinnäytetyön mahdollista käyttöä työkaluna johtamistavan parantamiseen. Kehitysehdotuksina on löydetty joukko menetelmiä johtamisen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Jatkotutkimuskohdeena voidaan pitää johtamisen muutoksen syitä ja seurauksia tulevaisuudessa.

---

eettisyys, ekologisuus, tasa-arvo, vastuullisuus, johtamismenetelmät, ilmastonmuutos, yritysvastuu, työhyvinvointi, johtaminen, ympäristö, tulevaisuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Bachelor's Degree of Business Economics, Option of Business Competence / Management and Organisations

---

Author: Livia Ella Laitinen

Title of thesis: The future of management in changing environment

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017      Number of pages: 75 + 1

---

It has been noticed that among other things, there is a need to pay attention to the Finnish leadership style and environmental issues. To help the education of leadership at the Oulu University Applied Sciences the aim of the thesis was to produce self-study material with the idea of providing management-orient students with clear picture of how to be an ethical and responsible leader. Therefore, the purpose of this thesis is to teach future leaders and change the companies' behavior to be more environmentally friendly as well as responsible.

The theory of the thesis discusses the fields of ecology, ethics, accountability, well-being management and equality. The theory also focuses on anticipating the future as a futurist. In the thesis will also deals with diversity and animal agriculture.

The purpose of the thesis was to approach the topic with qualitative research. The data were collected from a variety of books, articles and interviews as well as from a documentary movie. The thesis includes an analysis of the interviews, which were found very valuable for this research. Five companies were interviewed using semi-structured interviews. The research method was a qualitative content analysis. The interviewees work in positions of chief executive officer, project manager, supervisor and chief development officer.

This research confirmed, that there are problems in the Finnish leadership style. The interviewees saw communication and transparency as the main problems. Various suggestions are offered for the development of the leadership style. Reasons and consequences of the changing management styles can be considered as subjects for further research.

The suggested ideas to improve management style are based on the theory of the thesis, the results of the interviews and the author's own ideas. As a result, working tool for a better leadership style was developed and it gives valuable information for future managers about good leadership style.

---

Keywords:

ecology, ethicality, climate change, equality, sustainable development and consumption, corporate responsibility, well-being management, future

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA SEN PERUSTELU.....	9
2.1	Tutkimuskysymykset.....	9
2.2	Aineistot, analyysimenetelmät ja tulkinta.....	10
2.3	Tulevaisuuden ennakoimisen vaikeus.....	11
2.3.1	Tulevaisuuden käsitys.....	11
2.3.2	Tulevaisuuden ennakointi.....	12
2.3.3	Muutoksen ennustaminen ja ennakoiminen.....	13
2.3.4	Muutokseen reagoiminen.....	13
2.3.5	Suurten hyppäysten teoria.....	14
2.3.6	Valtaeliittiteoria.....	15
3	KESKEISET KÄSITTEET.....	16
3.1	Rajaamisen perustana megatrendit.....	16
3.2	Yritysten yhteiskuntavastuu.....	18
3.3	Vastuun kantaminen.....	19
3.4	Vastuullinen johtaminen.....	20
3.4.1	Suomen YK-liiton vastuullisuusperiaatteita.....	21
3.4.2	Lakiuudistus.....	22
3.5	Eettinen johtaminen.....	22
3.5.1	Eettinen rohkeus.....	25
3.5.2	Yritysetiikan kantavia periaatteita.....	26
3.5.3	Metastrategia.....	27
3.5.4	Moraalinen mielikuvitus.....	28
3.5.5	Integriteetti.....	28
3.5.6	Eettisten käytäntöjen toteuttamisen seitsemän periaatetta.....	30
3.6	Eettisen johtamisen suhde yritysvastuuseen.....	31
3.7	Uusi lakialoite kestävän kehityksen tueksi.....	32
3.8	Kaikki liittyy yhteen.....	34
4	ANALYYSI.....	35
4.1	Hyvän ja huonon johtamisen kokemukset.....	35
4.2	Hyvän ja huonon johtamisen vaikutukset työntekijöihin.....	38

4.3	Yritysten ympäristötoiminta Suomessa .....	39
4.4	Työhyvinvointi Suomessa.....	40
4.5	Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen.....	42
4.6	Johtamisen ennustaminen – johtamistavat Suomessa noin 25 vuoden päästä .....	43
5	YMPÄRISTÖVASTUU EETTISESSÄ JOHTAMISESSA .....	46
5.1	Karjan rooli saastumisessa .....	47
5.1.1	Kasvihuonekaasu.....	47
5.1.2	Vedenkulutus .....	47
5.1.3	Joukkosukupuu.....	48
5.2	Ympäristöjärjestöjen käyttäytyminen.....	49
5.3	Karjatalous liiketoimintana.....	50
5.4	Eläintuotantoteollisuuden ”pimeä puoli” .....	52
6	HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN HUOMIOINTI .....	54
7	TASA-ARVOSUUNNITELMAT JA MONINAISUUS .....	57
7.1	Eriarvoisuus työsuhteissa.....	59
7.2	Moninaisuuden vaikutus.....	60
8	TULEVAISUUDEN JOHTAMISEN PARANTAMINEN.....	61
8.1	Suomalainen johtamistapa kehitystä vailla.....	61
8.2	Eettisiin haasteisiin suhtautumisen parantaminen .....	63
8.3	Eettisyyttä voi oppia .....	63
8.4	Peliteoria avuksi tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.....	64
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
9.1	Hyvän ja huonon johtamisen kokemukset.....	70
9.2	Hyvän ja huonon johtamisen kokemusten vaikutus työntekijöihin .....	70
9.3	Tulevaisuuden eettisen ja vastuullisen johtajan arvot ja periaatteet .....	71
9.4	Jatkotutkimus .....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET .....	76

# 1 JOHDANTO

Olen asunut Suomessa nyt yli 7 vuotta ja työskennellyt tässä maassa useissa erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Idea opinnäytetyön aiheeksi syntyi useista huonoista kokemuksista työpaikoilla. Olen kotoisin Unkarista, jossa johtamistavat ja työhyvinvointi ovat erittäin huonolla tasolla. Suomessa tilanne on mielestäni parempi, mutta pinnallisempi. Huomasin, että suomalais-ta johtamistapaa pitää parantaa ja yritysten tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten johtaminen vaikuttaa ympäristöön ja luontoon. Olen huomannut monessa yrityksessä, että vaikka yrityksillä on kaikenlaisia sertifikaatteja ja ne mainostavat itseään ympäristöystävällisinä, todellisuudessa näin ei ole. Ympäristönsuojelu ja ympäristöriskien tunnistaminen pitäisi olla tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Yrityksissä paperilla johtamistavat ja työhyvinvointi kuulostavat ja näyttävät hyvältä, mutta käytännössä näin ei useinkaan ole, edes Suomessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa näkökulmia itseopiskelua varten. Työ on tehty Oulun ammattikorkeakoululle ja mahdollisesti myös laajempaan levitykseen. Opinnäytetyön avulla johtamiseen suuntautuneet opiskelijat ja myös muut asiasta kiinnostuneet saavat erinomaisen kuvan siitä, miten pitäisi toimia eettisenä, vastuullisena johtajana. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis opettaa tulevia johtajia ja muuttaa yritysten toimintaa ympäristöystävällisemmäksi sekä vastuullisemmaksi. Opinnäytetyön päätarkoitus oli vastata kysymykseen C.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- A. Millaisia ovat hyvän ja huonon johtamisen kokemukset?
- B. Miten hyvän ja huonon johtamisen kokemukset vaikuttaa työntekijöihin?
- C. Millaisia asioita kannattaisi huomioida, jotta olisi eettinen ja vastuullinen johtaja tulevaisuudessa?

Wikipedian mukaan tavoiteltava hyvä johtamisprosessi tiivistetään usein yhteen lauseeseen. Tehdään oikeita asioita ja tehdään oikein. Käytännössä vastuualueen olosuhteet voivat muuttua tai tieto lisääntyä, muuttaen käsitystä oikeista asioista ja toimenpiteistä. Yrityksissä voi syntyä oivallus oikeammista asioista ja oikeammista keinoista yhtäaikaaisesti. Tällainen rinnakkainen oppiminen on todella tärkeää organisaatioille. (Wikipedia 2017, viitattu 19.03.2017.)

Hyvällä ja huonolla johtamistavalla tarkoitan arkikokemuksessa puhuttua ja tutkittua johtamista. Hyvänä johtamistapana pidän vastuullista ja eettistä johtamista, jossa toteutuvat myös työntekijöiden hyvinvointi sekä ympäristön ja luonnon suojelu. Tämän alueen rajaamiseen on vaikuttanut nykyajan megatrendi, johon syvennyttään luvussa 3.1.

Vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Vastuullinen yritys on toiminnassaan avoin, käyttää usein ekologisia materiaaleja ja pyrkii toimimaan eettisemmin kuin laki vaatii. Vastuullisuus ja eettisyys siis kulkevat käsi kädessä. Ne ovat menestyvän johtamisen kulmakiviä.

Aihe on hyvin tärkeä, koska työterveyslaitoksen laskelmien mukaan huono johtaminen aiheuttaa Suomessa yhteiskunnalle joka vuosi noin 25 miljardin laskun erilaisina sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyytenä. Hyvinvoiva henkilöstö tekee yritykselle enemmän liikevaihtoa ja tulosta. (Aka-valainen 2017, viitattu 5.3.2017.)

Opinnäytetyössäni käsittelen muun muassa eläintuotantoteollisuuden ja ympäristöjärjestöjen käyttäytymistä organisaatioina. Siihen liittyen käytän tietoperustana dokumenttielokuvaa, jossa syvennyttiin niihin ympäristöongelmiin, joita yrityksiä pitäisi ottaa huomioon. Käyn myös läpi dokumenttielokuvassa esiin tullutta epäeettistä toimintaa, johon edellä mainitut organisaatiot ovat syyllistyneet. Se myös kuvaa sitä, millaista huono johtaminen on.

Johtopäätöksissä ja pohdinnassa mietitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kerrotaan tutkimuksen valmistumisen aikana ilmaantuneet kehittämisideat johtamistavoille ja jatkotutkimuskohdet. Työn loppuosa sisältää myös omia kokemuksia työelämästä ja tuntemuksia opinnäytetyön etenemisestä.



## 2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA SEN PERUSTELU

Opinnäytetyössä käytettävät näkökulmavalinnat ja rajaukset ovat ympäristövastuu, eettisyys, vastuullisuus, työhyvinvoinnin johtaminen, tulevaisuuden ennakointi ja tasa-arvo. Tarkoitus oli lähestyä aihetta laadullisella tutkimuksella. Aineistona on käytetty erilaisia kirjoja, dokumenttielokuvaa, opinnäytetöitä, artikkeleita sekä haastatteluja. Yrityksiä on haastateltu käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen sisällön analyysi. Tutkimukseen osallistui kaksi toimitusjohtajaa, yksi projektipäällikkö, yksi esimies ja yksi kehitysjohtaja sekä yritysvalmentaja.

Eettisen johtamisen aihetta on tärkeä tutkia, koska vastuullinen, eettinen johtaminen vaikuttaa yrityksen maineeseen ja tulokseen (Kesti 21.3.2017, haastattelu). Opinnäytetyön yhtenä lähestymistapana on suurten hyppäysten teoria. Tämä teoria esittää, että jokin yksittäinen merkittävä tapahtuma tai tapahtumien ketju saattaa muuttaa nopeasti tapoja ajatella asioita. Toisena lähestymistapana on valtaeliittiteoria. Teorian mukaan valta ja todellinen vaikuttaminen keskittyy pienelle joukolle toimijoita. Näihin toimijoihin vaikuttamalla voi saada aikaan todellisia muutoksia.

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät hyvään ja huonoon sekä eettiseen ja vastuulliseen johtamiseen. Haastatteleamalla toimitusjohtajia, projektipäälliköitä, esimiehiä ja itse tutkijaa selvitetään ihmisten hyvän ja huonon johtamisen kokemuksia. Aiempien tutkimusten avulla tutkitaan hyvän ja huonon johtamisen kokemusten vaikutusta työntekijöihin. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä tarkastellaan opinnäytetyön tärkeimmän tutkimuskysymyksen, jota tutkitaan haastattelujen, aiempien tutkimusten ja dokumenttielokuvan avulla. Tärkeimmän tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada selville millaisia asioita kannattaisi huomioida, jotta olisi eettinen, vastuullinen johtaja tulevaisuudessa. Tulkinta tehdään ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen sekä kolmannen ja neljännen haastattelukysymysten vastauksien perusteella. Samalla tutkitaan ja ennustetaan mitä tulevaisuuden johtajan pitäisi tietää ja osata.

## 2.2 Aineistot, analyysimenetelmät ja tulkinta

Haastattelukysymykset on lähetetty satunnaisesti valikoiduille eri toimialojen toimitusjohtajille, projekti- ja henkilöstöpäälliköille, niin pienistä kuin suurista yrityksistä. Haastatteluvastauksia on saapunut sähköpostitse kolme kappaletta, lisäksi on tehty kaksi henkilöhaastattelua, jotka nauhoitettiin litterointia varten. Opinnäytetyön tekijä on yksi haastatelluista. Tekijän haastattelu tuo yhden lisänäkökulman eri toimialojen johtamistavoista työkokemusten kautta. Havaintoja tehtiin kuudelta eri henkilöltä saaduista vastauksista. Analyysimenetelmänä on käytetty laadullisen analyysin perusmenetelmää, teemoittelua. Haastatteluvastauksista on pyritty hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja.

Aineistona on käytetty Akavalainen-verkkolehteä, Kauppalehdessä ollutta artikkelia ja Helsingin Sanomissa ilmestynyttä kirjoitusta henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Valtionkonttorin lehteä on käytetty eettiseen johtamiseen liittyen. Aineistona toimii myös Marko Kestin blogi ja PlayGainin sivusto, jossa on arvioitu johtamisen kehittämistä. Edellä mainittuihin lähteisiin liittyen käsitellään myös lakialoitetta hyötyosakeyhtiölaista ja peliteoriaa. Käsitelyssä on myös toinen lakiuudistus, joka tuli voimaan vuoden 2017 alussa. Kyseinen lakiuudistus teki vastuullisuusraportoinnista pakollista yrityksille. Suomen YK-liiton sivustolta löytynyttä kirjoitusta käytettiin koskien yritysten yhteiskuntavastuuta. Johtamisen terminologiaa avattiin Wikipediasta löytyneen artikkelin avulla. Taina Pelkosen kouluampumisiin liittyvää pro gradu -tutkielmaa käytettiin suurten hyppäysten teoriaa varten.

Aineistona on Collianderin, Ruppilan ja Härkösen kirja Yksilöllisyys sallittu, joka käsittelee moninaisuutta voimavarana työpaikalla. Heinonen käsittelee tulevaisuuden käsitteitä kirjassaan Aika ja tulevaisuus Senecan tuotannossa. Hiltunen kirjoittaa tulevaisuuden ennakoimisesta kirjassaan Matkaopas tulevaisuuteen. Myös näitä kirjoja on hyödynnetty käsiteltäessä tulevaisuuden ennakoimisen vaikeutta. Aineistona toimii myös Hörtenhuberin, Wolfin ja Korolaisen kirja Sydänten planeetan lähettiläs, jota käytetään luvussa, jossa on kirjoitettu ympäristövastuusta eettisessä johtamisessa. Ketolan kirjaa Vastuullinen liiketoiminta: Sanoista teoiksi, on hyödynnetty käsiteltäessä vastuullista liiketoimintaa. Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani kirjoittavat kirjassaan yritys vastuusta, josta on otettu aineisto lukuun, joka käsittelee eettisen johtamisen suhdetta yritys vastuuseen. Myös dokumenttielokuva Cowspiracy toimii suurena inspiraation lähteenä käsiteltäessä ympäristövastuuta. Sen tarkoitus on myös vastata tutkimuskysymykseen 3.

## 2.3 Tulevaisuuden ennakoimisen vaikeus

Tulevaisuuden ennakointi on aina haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Kuitenkin sitä tehdään jatkuvasti. Sitä tekevät tavalliset ihmiset suunnitellessaan omaa elämäänsä tai vaikka lyödäkseen vetoa. Myös erilaiset organisaatiot, yritykset, konsultit, kansalaisjärjestöt ja monet muut pyrkivät ennustamaan ja arvioimaan tulevaisuuden tapahtumia. Kaikki yhteiskunnallinen toiminta perustuu enemmän tai vähemmän tulevaisuuden ennustamiselle. Kun tulevaisuutta ruvetaan ennustamaan, yleensä kannattaa tyytyä rajattuihin skenaarioihin mieluummin, kuin yrittäen tehdä laajoja visioita tulevaisuudesta. Samalla tulevaisuuden ennakoiminen vaatii mittavan määrän aineistoa. Voidaan sanoa, että mitä enemmän aineisto on, sen parempi. Tarkka ja yksityiskohtainen tieto on välttämätöntä sen suhteen, että tulevaisuuden ennusteet voisivat pitää paikkansa edes jollain kohtuullisella todennäköisyydellä. Tulevaisuuden ennakoinnissa tulee käyttää aineistoa laajasti, monilta eri aloilta ja poikkiteieteellisesti. Mitä enemmän pystyy ottamaan huomioon erilaisia yksityiskohtia, sen parempi. Tämän metodisen periaatteen takia, myös tässä opinnäytetyössä ollaan pyritty ottamaan huomioon mahdollisen laaja ja monipuolinen aineisto, arvioitaessa tulevaisuuden mahdollisia skenaarioita.

Kun puhutaan tulevaisuudesta, liitetään siihen selvästi sana ennustaminen. Ajatuksena ennustaminen on kiihottava: ihmisiä kiinnostaa tietää, mitä seuraavat vuodet tuovat tullessaan. Tulevaisuuden ennakoinnin yksi peruslähtökohta on se, että tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Kirjan *Matkaopas tulevaisuuteen* avulla yritetään ennakoida tulevaisuuden johtamista.

On mahdollista pohtia eri mallein ja menetelmin sitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Onkin sitten toinen asia, miten nämä ennustukset toteutuvat. Ennustusten onnistumista emme voi tiedostaa muuten kuin jälkikäteen. (Hiltunen 2012, 44.)

### 2.3.1 Tulevaisuuden käsitys

Tulevaisuus, nykyhetki ja menneisyys ovat ajan aspekteja ja ihmisen orientoituminen aikaan määrittää sitä, kuinka hän hahmottaa tulevaisuuttaan (Heinonen 1990, 84). Tulevaisuuden ennustuksia tehdään niin ihmisten arkielämässä kuin liike-elämässäkin. Ihmisten arkielämässä ennustaja voi kertoa tulevaisuuden, horoskooppi voi paljastaa seuraavan vuoden tapahtumat ja liike-elämässä ekonomistit pyrkivät ennustamaan talouden muutoksia pilkun tarkkuudella käyttäen

hyväkseen erilaisia malleja. Yhteiskunnassamme ennustetaan tuotteiden menekkiä, bruttokansantuotteen kasvua tai laskua, väestömäärää, vaalituloksia, euroviisuvoittajia.

Ennustukset onnistuvat ja epäonnistuvat. Etukäteen on mahdotonta tietää, miten ennustus toteutuu. Niiden oikeellisuutta pystyy tarkastelemaan vain jälkiviisaana. Ennustukset ovat vain tämän päivän tiedon perusteella tehtyjä "parhaita arvauksia" tulevaisuudesta. Siksi ennustuksiin tulee aina suhtautua varauksella. Ajatuksena on, että me voimme omilla teoillamme ja tekemättä jättämisillämme aikaansaada muutoksia tulevaisuudessa. Juuri tämän vuoksi ennakointi on arvokasta. Sen avulla pystymme pohtimaan sitä, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuisi, jos tekisimme tai jättäisimme tekemättä jonkin asian. (Hiltunen 2012, 54.)

Tässä luvussa mietitään syvemmin sitä, miten tulevaisuutta ennustetaan ja miten muutosta ennakoidaan. Luku pakotti osaltaan myös pohtimaan millä malleilla ja menetelmillä pystyy ennustamaan tulevaisuutta ja arvioimaan muutosnopeuksia. Luvussa käsitellään myös ennakoinnin haasteita, kuten muutoksen suuntaa ja nopeutta.

### **2.3.2 Tulevaisuuden ennakointi**

Hiltunen ja muutamat muut futuristit painottavat, että elämme juuri suurta muutoksen aikaa. Ympäriämme tapahtuu jatkuvaa turbulenssia, ja on melko mahdoton tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu. Internet ja sosiaalinen media ovat suorastaan mullistaneet maailmamme, tieto kulkee valokuidun nopeudella ja erilaiset uudet ilmiöt kulkeutuvat helposti maanosasta toiseen. Kun perhonen räpäyttää siipiään toisella puolella palloa, järisee maa toisella puolella tämän seurauksena. (Hiltunen 2012, 21.)

Tulevaisuuden ennakoinnin haasteena on muutosnopeuden arviointi. Muutoksen suunnan vaihtumista on vaikea ennustaa. Toisaalta jotkut asiat eivät muutu juuri koskaan tai hyvin hitaasti. Kun muutoksia oikein tarkkaan pohditaan, voidaan päätyä siihen, että muutosten ennustaminen ei ole edes mahdollista. Se, mitä voimme kuitenkin tehdä muutoksen edessä, on varautuminen. Tässä yhteydessä ennakoiminen. (Hiltunen 2012, 22.)

On olemassa erilaisia teorioita, joiden kautta ihmiset pyrkivät selittämään, miten muutos yhteiskunnassamme tapahtuu. On olemassa myös erilaisia ammattikuntia, joiden tehtävänä on nimen-

omaan saada selville, mitä seuraavaksi tapahtuu. Strategisessa päätöksenteossa pyritään näkemään tulevaisuuteen, jotta nykyhetken investointipäätökset olisivat päteviä myös tulevaisuudessa. Säätietieteilijät pohtivat omien malliensa avulla sitä, saammeko seuraavina päivinä niskaamme rankkasateen vai hellittääkö meitä auringonpaisteella. Muodin parissa työskentelevät yrittävät hakea tietoa siitä, mikä on haluttu ja menestyvä muoti seuraavalla kaudella. Tuotantokapasiteettien laskeminen perustuu siihen, minkälainen on tuotteen oletettu kysyntä tulevaisuudessa. (Hiltunen 2012, 23.)

### **2.3.3 Muutoksen ennustaminen ja ennakoiminen**

Tulevaisuudentutkija Elina Hiltunen (2012, 24) kuitenkin painottaa sitä, että vaikka ennakoinnissa yleinen ajatus on muutoksen tutkiminen, asioiden muuttumista ei pidä kuitenkaan lähteä liikaa korostamaan. Muutoksen hitaus voi joskus olla yllättävääkin. Mitä vanhempi väestö, sitä hitaammin uusia asioita otetaan vastaan. Joku viisas ajattelija onkin sanonut, että meillä on tapana yliarvioida muutoksen nopeus lyhyellä aikavälillä, mutta aliarvioida se pitkällä aikavälillä.

Kun historiatieteissä on tunnustettu, että myös tavalliset kansalaiset voivat aikaansaada merkittäviä muutoksia, niin ajatuksena on se, että myös tavalliset suomalaiset johtajat voivat aikaansaada merkittäviä muutoksia ympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimisessa sekä yleisesti johtamistavassa.

Ennakoinnin kannalta haasteena on tietää muutoksen suunta ja sen nopeus. On olemassa erilaisia yhteiskunnan muutoksiin ja poliittiseen päätöksentekoon liittyviä teorioita, joita voisi käyttää tulevaisuuden johtamisen ennustamiseen. Hiltusen (2012, 29) mukaan Malcolm Gladwell vertaa muutosten etenemistä epidemian syntyyn ja mekanismeihin: pienilläkin asioilla voi olla suuria vaikutuksia muutoksen leviämislle.

### **2.3.4 Muutokseen reagoiminen**

Muun muassa syitä sille, että emme ymmärrä reagoida muutokseen ajoissa, voi olla esimerkiksi tiedon ja signaalien tulva. Jatkuvasta signaali- ja ärsykemassasta emme välttämättä osaa valita niitä olennaisimpia (tämä liittyy siis myös huomion kohdentamiseen). Myös ryhmävoima voi ajaa tarkimmankin näkijän sokeuden tilaan. Tästä aiheesta kertoo esimerkiksi satu Keisarin uudet

vaatteet. Sadussa kansalaiset eivät uskaltaneet sanoa keisarille huijarin tekemästä niin sanotusta arvokkaasta kankaasta totuutta, jotta eivät tulisi leimatuksi typeriksi tai menettäisi päätään. Totuus oli se, että mitään kangasta ei ollut. Silti kansalaiset alkoivat nähdä tuon olemattoman ihmekankaan keisarin päällä, kunnes eräs pieni poika kiljaisi totuuden julki. "Mitään kangasta ei ole! Keisari vilistelee kadulla syntymäpuvussa!" Organisaatioiden kannalta on hyvä välillä pysähtyä pohtimaan sitä, ovatko organisaation "totuudet" aivan oikeita totuuksia vai ovatko ne syntyneet ryhmän tai johtajan painostuksesta. Helposti organisaatiokulttuuri kääntyy kollektiivisokeudeksi. (Hiltunen 2012, 67.)

Hiltunen esittelee hyvän esimerkin ryhmäsokeudesta, jossa eräällä luennolla näytti kalvoa ja pyysi yleisöä katsomaan kuvaa hetken ja panemaan mieleensä esineitä kuvasta. Sitten hän kysyi yleisöltä, mitä tavaroita kuvassa oli. Eräs ulospäin suuntautunut mies ei malttanut olla ilmoittamatta huomiotaan ääneen, jonka jälkeen, kun Hiltunen otti kuvan pois näkyvistä ja kysyi yleisöltä, mitä he olivat kuvassa nähneet, havaintoja oli ainoastaan yksi, miehen ilmoittama kenkä. Kun yksi henkilö oli kohdentanut ryhmän huomion kenkään, kuvassa ei enää muuta huomattukaan. Mitä asioita organisaatiossa tuijotetaan ja mitkä kaikki asiat jäävät huomaamatta? Jos muutos ei sovi ajatusmaailmaamme, me yksinkertaisesti kiellämme sen esimerkiksi tulkitsemalla selvät merkit ajatusmaailmaamme paremmin sopiviksi. Vaikka huomaammekin muutoksen merkit, voimme viimeiseen asti pyrkiä selittämään ne meille edullisella tavalla. (Hiltunen 2012, 67.)

Myös joukon paine voi hankaloittaa muutoksen huomaamista, vaikka huomaamme muutoksen, emme tee sen suhteen mitään. Suomalaiset erityisesti eivät halua erottua joukosta, joten tietyissä ryhmätilanteissa pidetään mieluummin suut supussa, kuin otetaan se riski, että tehdään jotain muuta, kuin ryhmä tekee. (Hiltunen 2012, 69.)

### **2.3.5 Suurten hyppäysten teoria**

Teoria väittää, että laajempi yhteiskunnallinen kehitys, joka vaikuttaa myös talouden kehitykseen, tapahtuu suurimman osan ajasta tasaisesti. Näitä tasaisia suvantovaiheita seuraa lyhyt ja nopea suurin askeleen etenevä muutos, jonka vaikutukset ovat usein erittäin laajoja ja merkittäviä.

Suurten hyppäysten teorian (punctuated equilibrium theory) mukaan suuret muutokset voivat tapahtua, kun asiat aletaan määritellä eri tavoin tai asian uudet ulottuvuudet nousevat huomion

keskipisteeksi, uusia toimijoita astuu kuvaan tai asia nousee esille ja saa paljon median ja kansalaisten huomiota. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan takaa sitä, että muutos tapahtuu, mutta ne yleensä varmistavat sen, että muutos ei ole pikku hiljaa tapahtuvaa. (Hiltunen 2012, 27.)

### **2.3.6 Valtaeliittiteoria**

Valtaeliittiteorian (power elites theory) mukaan muutos lähtee liikkeelle niistä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Harvoilla ja valituilla on siis todellinen muutosvalta. Avainasemassa tässä teoriassa siis ovat päättäjät, joihin vaikuttamalla myös muilla on mahdollisuus aikaansaada muutos. (Hiltunen 2012, 28.)

Tämän teorian mukaan pyrkimys on vaikuttaa tuleviin johtajiin, jotta he voivat vaikuttaa yrityksen ja työntekijöiden toimintaan. Mitä enemmän tuleva johtaja toimii yrityksessään huomioiden ympäristöä ja työntekijöiden hyvinvointia, sitä enemmän se vaikuttaa muihin yrityksiin ja ihmisiin.

### 3 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa selvitetään millaisia käsitteitä ja määritelmiä opinnäytetyössä on käytössä ja mitä niillä kulloinkin tarkoitetaan. Opinnäytetyössä käydään läpi tulevaisuuden ennakointiin liittyviä käsitteitä, kuten megatrendi, suurten hyppäysten teoria ja valtaeliittiteoria. Lisäksi käytössä on sellaisia käsitteitä, kuten yritysten yhteiskuntavastuu, eettinen johtaminen, vastuullinen johtaminen ja moninaisuus.

#### 3.1 Rajaamisen perustana megatrendit

Hyvä johtamistapa on määritelty ja rajattu vastuulliseen ja eettiseen johtamiseen, jossa toteutuu myös työntekijöiden hyvinvointi ja ympäristön sekä luonnon suojeleminen. Tämän alueen rajaamiseen vaikuttanut nykyajan megatrendit, kuten esimerkiksi ilmastonmuutos, terveyden ja ympäristön merkityksen korostuminen ja yksilöllisyyden vahvistuminen.

Kirjassaan *Megatrends 2000* Naisbitt määrittelee megatrendin käsitteen seuraavasti: "Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten, kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa - seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään." (Hiltunen 2012, 79.) Käsite megatrendi on otettu hyvin vastaan ennakointipiireissä ja siitä on tullut yksi keskeinen käsite alalle. Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä. Ne ovat voimakkaasti läsnä ja vaikuttavat eri elämänalueille. Myös niiden maantieteellinen levinneisyys on laajaa. Koska megatrendit ovat pitkäkestoisia, voidaan olettaa, kuitenkin varauksella, että ne kertovat tulevaisuudestakin. On hyvä kuitenkin huomata, että megatrendit eivät ole pysyvyyksiä (invariansseja). Nekin voivat muuttua tai kadota ajan mittaan. Tulevaisuuden kannalta mielenkiintoista ei ole jonkin trendin tai pysyvyyden jatkuminen vaan se, koska kyseinen megatrendi tai trendi kääntyy tai vaimenee. Erilaiset tulevaisuus-toimistot ja konsultit julkaisevat kilpaa omia megatrendilistojaan. Jotkut toimistot kutsuvat näitä globaaleiksi trendeiksi, toiset supertrendeiksi. Yhtä kaikki ideana on ollut listata suuren luokan muutoksia. Puhutaan globalisaatiosta, väestön ikääntymisestä ja teknologian kehityksestä. Ilmastonmuutos, raaka-aineiden vähentyminen ja digitalisoituminen kuuluvat usein näihin listoihin. Megatrendejä voisi luonnehtia sellaisen luokan tapahtumiksi, että "kaikki" tietävät, mistä puhu-



taan. Taulukossa 1 on esitetty muutaman tulevaisuustoimiston ja konsultin listoja maailmassamme nykyisin vaikuttavista megatrendeistä. (Hiltunen 2012, 79.)

<b>20 tärkeää megatrendiä</b> Lähde: Z-punkt (saksalainen tulevaisuuskonsulttitoimisto <sup>84</sup> )	<b>6 supertrendiä</b> Lähde: futuristi Edward Cornish <sup>85</sup>	<b>10 megatrendiä vuoteen 2020</b> Lähde: Copenhagen Institute for Future Studies <sup>86</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• väestön ikärakenteen muutos</li> <li>• yksilöllisyyden vahvistuminen</li> <li>• terveyden korostuminen</li> <li>• naisten nousu</li> <li>• kulttuurien moninaistuminen</li> <li>• liikkuvuuden uudet muodot</li> <li>• digitaalinen elämäntyyli</li> <li>• luonnosta oppiminen (biomimicry)</li> <li>• jokapaikan älykäs teknologia</li> <li>• teknologian yhdistyminen (konvergenssi)</li> <li>• globalisaatio 2.0</li> <li>• tietointensiivinen talous</li> <li>• liiketoimintaekosysteemit</li> <li>• muutokset työelämässä</li> <li>• uudet kulutusmallit</li> <li>• energian ja raaka-aineiden käytön radikaali muuttuminen</li> <li>• ilmaston muutos ja ympäristön vaikutukset</li> <li>• kaupungistuminen</li> <li>• uusi poliittinen maailmanjärjestys</li> <li>• kasvavat uhat kansainvälisessä turvallisuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekniikan kehittyminen (progress)</li> <li>• taloudellinen kasvu</li> <li>• parantuva terveys (väestön kasvu ja keski-ian kasvu)</li> <li>• lisääntyvä liikkuvuus</li> <li>• ympäristön saastuminen ja resurssien väheneminen</li> <li>• lisääntyvä kulttuurien sekoittuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ikääntyminen</li> <li>• globalisaatio</li> <li>• tekniikan kehitys</li> <li>• vaurauden kasvu</li> <li>• yksilöllistyminen</li> <li>• kaupallistuminen</li> <li>• terveyden ja ympäristön merkityksen korostuminen</li> <li>• kiihtyvä muutos</li> <li>• organisaatioiden verkottuminen</li> <li>• kaupungistuminen</li> </ul>

TAULUKKO 1. Megatrendejä eri lähteistä (Hiltunen 2012, 80)

Megatrendit ovat asioita, jotka täytyy sisäistää strategisessa suunnittelussa ja yrityksen muussakin toiminnassa. Eräässä yrityksessä Hiltunen puhui myyntiosastolle yhdestä megatrendistä, ilmastonmuutoksesta ja sen huomioinnin tärkeydestä liiketoiminnassa. Yksi kuuntelijoista oli eri mieltä hänen kanssaan ja oli sitä mieltä, että ilmastonmuutos oli vain median keksimä juttu, eikä sitä oikeasti tapahdu. Hiltunen nyökkäsi hyväksyvästi: "Se on sinun mielipiteesi. Mutta on hyvä muistaa, että melkein kaikki asiakkaasi ovat sitä mieltä, että ilmastonmuutos tapahtuu parhaillaan ja ihmiset ovat yhä enemmän huolissaan ympäristön tilasta. Jos siis haluat myydä, sinun on ainakin paras kuunnella asiakkaitasi tässä suhteessa." (Hiltunen 2012, 81, viitattu 20.3.2017.)

Ottamatta tarkemmin kantaa siihen, että onko ilmastonmuutos median keksimä juttu vai oikeasti tapahtuva asia, Hiltunen haluaa nostaa esille todellisuuden kaksi eri tasoa: se mitä tapahtuu oikeasti ja se, minkä puhutaan tapahtuvan. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää tunnistaa kummatkin tasot. Yritystoiminnassa on tärkeää, että tiedostetaan, mitä puhutaan, mutta samalla ymmärretään todelliset tapahtumat ja toimitaan niiden mukaan. (Hiltunen 2012, 81, viitattu 20.3.2017.)

### **3.2 Yritysten yhteiskuntavastuu**

Yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kestäväen kehityksen periaatteiden ja päämäärien huomioimista ja toteuttamista yritystoiminnassa. Organisaatioissa tämä tarkoittaa kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Yhteiskuntavastuun noudattamista pidetään merkittävänä yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Yritykset eivät halua leimautua työntekijöiden oikeuksia tai ympäristöä laiminlyöväksi peläten sijoittajien tai asiakkaiden reaktioita. Yrityksen hyvä maine edesauttaa saamaan hyviä työntekijöitä, pitkäaikaisia asiakassuhteita, sitouttaa rahoittajia ja sidosryhmiä. Kestäväen kehityksen vaatimukset täyttävä yritystoiminta on luotettavaa, taloudellista, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja ympäristöä kunnioittavaa. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen, kuten taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Ympäristövaatimusten oheen on viime vuosina noussut taloudellinen ja sosiaalinen vastuu, sekä yritystoiminnan yhteiskunnalliset ulottuvuudet. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Suomen YK-liiton mukaan vastuulliseen yritystoimintaan kuuluvat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi. Vastuullisuusperiaatteet tulee ulottaa yrityksen oman toiminnan lisäksi myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Kestäväen kehityksen periaatteista, yritysten yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista opinnäytetyössä tarkastellaan ympäristövastuuta sekä sosiaalista ja kulttuurista vastuuta, joita tarkastellaan syvemmin luvussa 3.5.

### 3.3 Vastuun kantaminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että tänä päivänä monet yritykset kokevat olevansa vastuussa ainoastaan tuloksen tekemisestä omistajille ja yhteiskuntavastuusta ei juuri välitetä kauniita puheita lukuun ottamatta. Verotkin usein jätetään maksamatta verosuunnittelun avulla, jos se vain on mahdollista. Vastuuseen liittyy aina niin valta kuin vapaus. Käytännössä vallan myötä myös vastuu kasvaa huomattavasti.

Konkreettisesti vastuun kantaminen näkyy työntekijöiden kohtelemisessa, erityisesti uusien ja nuorten työntekijöiden. Esimies tai toimitusjohtaja kantaa merkittävää vastuuta siinä vaiheessa, kun uusi, nuori työntekijä tulee työpaikalle. Varsinkin jos kyseessä on nuoren ensimmäinen oikea työpaikka, vastuun määrä kasvaa entisestään. Esimies voi omalla toiminnallaan aiheuttaa merkittävää vahinkoa nuorelle työntekijälle ja hänen käsityksilleen siitä, millaista työelämä on. Pahimmillaan esimies voi huonolla johtamisella ja sillä, että hän ei ota vastuuta omista päätöksistään ja tekemisistään, viedä nuoren halut tehdä työtä lähes kokonaan. Työ on kuitenkin monelle ihmiselle merkittävä ja varsin iso osa elämää. Jos ihminen voi huonosti omassa työssään, sillä voi olla varsin laajoja ja pitkäaikaisia vaikutuksia ihmisen omaan elinympäristöön. Sen takia varsinkin esimiesten ja johtajien vastuu on äärimmäisen tärkeä ja myös arvokas asia. Hyvään vastuun ottamiseen kuuluu se, että myös yrityksen arvot ja työskulttuuri pitää olla vahvaa ja terveellä pohjalla. (Haastattelu E.)

Eettiselle johtajalle kuuluu myös henkilökohtaisen vastuun kantaminen. Hän siis toimii, eikä pelkää teoretisoi. Kirjassa Eettinen johtaminen jaetaan henkilökohtaisen vastuun ottamisen neljään osaan. Ensimmäisenä tulee sen ymmärtäminen, mitä henkilökohtaisen vastuun ottaminen todella tarkoittaa ja tämän ottaminen tosissaan elämäntapana. Toiseksi tulee ymmärtää se, että henkilökohtaisen vastuun ottaminen ei ole ikävää pakkopullaa, vaan se voi olla myös voimaa ja henkilökohtaista rauhaa tuova tekijä. Henkilökohtaisen vastuun ottaminen myös muokkaa meitä sen mukaan, miten valmiita olemme vastuuta ottamaan. Samalla pystymme rakentamaan itse itseämme. Vastuun kantaminen vahvistaa myös itseluottamusta ja omaa yksilöllisyyttä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että on samalla osa yhteisöä ja yhteiskuntaa. (Heiskanen & Salo 2008, 171.)

### 3.4 Vastuullinen johtaminen

Vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Vastuullinen yritys on toiminnassaan avoin, käyttää usein ekologisia materiaaleja ja pyrkii toimimaan eettisemmin, kuin laki vaatii. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu muun muassa ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi. Vastuullisuusperiaatteet tulee levittää yrityksen oman toiminnan lisäksi myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Taloudellinen vastuu	Vastuu ympäristöstä	Sosiaalinen vastuu
Huolehtia, että sijoituskohde on taloudellisesti kannattava niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä	Olla selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista	Huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja motivoinnista
Kehittää kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin	Tuntea lainsäädäntö ja noudattaa sitä	Pitää yllä avointa vuorovaikutusta
	Kehittää toimintaansa jatkuvasti	Edistää hyviä toimintatapoja ja yhteistyötä
	Tunnistaa muutostarpeet ja ottaa ne huomioon	

TAULUKKO 2. Yrityksen vastuullista toiminta

Yritykset usein mielellään raportoivat ja ilmoittavat vastuullisista teoista, joita yritys on tehnyt. Syyt liittyvät usein imagoon ja yrityksen omaan ulkoiseen viestintään. Kaikki niin taloudellista, sosiaalista tai ekologista vastuuta kuvaavat teot ovat erittäin hyödyllisiä yrityksen oman julkisuuskuvan kannalta. Kaikki mahdolliset pienetkin teot, jotka vain jollain tavoin voidaan tulkita vastuullisiksi, lisätään yritysten vastuullisten tekojen listoihin. Kuitenkin varsin harva yritys on valmis käyttämään minkäänlaisia raportointistandardeja, usein juuri sen takia, että tällöin todellisten vastuullisten tekojen lista lyhenisi radikaalisti. Usein yritykset ovat valmiita kertomaan omista epäonnistumisistaan vastuullisten tekojen suhteen, useimmiten siksi, että ne tulisivat kuitenkin ilmi ennemmin tai myöhemmin. Yritykset haluavat ehtiä ennen kansalaisjärjestöjä ja tiedotusvälineitä kertoamaan huonoista uutisista. Tällöin yritykset myös saavat itse määritellä epäonnistumisen narratiiv-

vin mieleisekseen. Usein yritykset vähättelevätkin epäonnistumisia ja liioittelevat onnistumisia. Jos totuuden löytäminen on haastavaa ulkopuolisille tarkastajille, se on usein sitä myös yrityksen omille sisäisille tarkastajille. Tällöin teon tekijät ja todistajat ovat avainasemassa. (Ketola 2005, 118.)

### **3.4.1 Suomen YK-liiton vastuullisuusperiaatteita**

YK:n Global Compact -aloite on kansainvälinen mekanismi, jossa yritykset sitoutuvat toimimaan kymmenen periaatteen mukaan ihmisoikeuksien kunnioittamiseksi, työvoiman oikeudenmukaisen kohtelun varmistamiseksi, ympäristön hyvinvoinnin takaamiseksi ja korruption kitkemiseksi. Aloite käynnistyi vuonna 2001, minkä jälkeen siihen on liittynyt yli 8 000 yritystä 145 eri maasta. Global Compactissa mukana olevilla yrityksillä on velvollisuus raportoida Suomen YK-liitolle vuosittain vastuullisuusperiaatteiden noudattamisesta. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Ihmisoikeuksiin liittyviä periaatteita ovat yleismaailmallisten ihmisoikeuksien tukeminen ja kunnioittaminen sekä huolehtiminen siitä, että yritykset eivät ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksissa. Työvoimaan liittyvien periaatteiden mukaan yritysten tulee kunnioittaa ja tukea työläisten oikeuksia vapaaseen järjestäytymiseen sekä yhteisesti sovittuihin työehtoihin. Niiden tulee estää kaikenlainen pakkotyön ja lapsityövoiman käyttö sekä työvoiman syrjiminen. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Ympäristöön liittyvien periaatteiden mukaan yritysten tulee noudattaa varovaisuusperiaatetta ympäristöön vaikuttavien toimenpiteiden kohdalla sekä tukea aloitteita, jotka edistävät suurempaa vastuullisuutta luonnonvaroja käytettäessä. Yritysten tulee myös edistää ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja käyttöönottoa. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

Lisäksi yritykset sitoutuvat toimimaan korruption vastaisten periaatteiden mukaan. Yritysten tulee työskennellä kaikkia korruption eri muotoja vastaan, mukaan lukien kiristys ja lahjonta. (Suomen YK-liitto 2016, viitattu 21.3.2017.)

### 3.4.2 Lakiuudistus

Yritysten vastuullisuus perustui aiemmin itsesääntelyyn ja vapaaehtoisuuteen. Yritysten vastuullisuusraportointi muuttui vuoden 2017 alusta alkaen lakisääteiseksi. Laki perustuu EU-direktiiviin 2014/95/EU, joka edellyttää, että suuret yritykset raportoivat toimintansa kannalta olennaisista ympäristö-, ihmisoikeus-, työntekijä- ja sosiaalisista asioista sekä korruption torjunnasta ja lahjonnasta. Ympäristöasioita koskien selvityksen tulee sisältää tietoja muun muassa yrityksen toiminnan vaikutuksista ympäristöön, uusiutuvan energian käytöstä sekä kasvihuonekaasupäästöistä. Sosiaali- ja työntekijäasioita koskevia asioita ovat muun muassa tasa-arvo, työolot, työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu, työntekijöiden kuuleminen, ay-oikeudet sekä työterveys ja -turvallisuus. Jos yrityksellä ei ole jotain aluetta koskevaa toimintalinjaa, on sen puuttuminen perusteltava. (Suomen hankintajuristit 2016, viitattu 21.3.2017.)

### 3.5 Eettinen johtaminen

”Eettisyys on yksi tarkastelukulma, josta käsin johtamista ja henkilöiden toimintaa voidaan arvioida” (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017). Eettinen johtaminen ei ole jotain sellaista, joka vain tapahtuu itsestään, kuin taivaalta tippuen esimiehen syliin. Eettinen johtaminen on sen sijaan jotain sellaista, jota pitää aktiivisesti haluta ja sitä kohti pyrkiä. Se vaatii ajattelua, harjoittelua ja todellista pyrkimystä muuttua eettiseksi johtajaksi. Samalla kuitenkin eettisen johtamisen määritelmä on hiukan epäselvä. Eettinen johtaja herättää luottamusta, hän ei ole lahjottavissa ja samalla hän on puolueeton sekä suoraselkäinen. Hän siis omaa integriteettiä, johon palataan myöhemmin. Eettinen johtaja on myös valmis ottamaan ja kantamaan vastuuta. (Heiskanen & Salo 2008, 15.)

Eettinen johtaja siis johtaa hyvin. Reiluus ja oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan sulje pois tuloksen tekemistä. Eettisen johtajan on kuitenkin voitava myös tehdä hyvää tulosta. Tulosta ei kuitenkaan voida tehdä keinolla millä hyvänsä, vaan siinä on pyrittävä inhimillisyyteen. Ihmiset eivät ole muuttuneet juurikaan historian aikana. Ihminen on edelleen voimavaroiltaan rajallinen. Eettisen johtajan on onnistuttava molemmissa: työntekijöiden hyvinvoinnissa ja tuloksen tekemisessä. Pelkkä hyvä fiilis ja iloiset työntekijät eivät auta, jos tulosta ei tule. Kyseessä on kuitenkin markkinayritykset, jotka elävät tuloksen tekemisestä. (Heiskanen & Salo 2008, 16-17.)

Sinänsä tietynlainen suurempi maailmankatsomuksellinen pohdinta, miksi ei idealismikin, ei ole eettiseltä johtajalta kielletty. Etiikka onkin keskeisessä asemassa myös eettisessä johtamisessa. Moraalinen hyvän ja pahan pohdinta onkin keskeistä eettisessä johtamisessa. Jotta eettinen johtaminen toimisi tehokkaasti ja antaisi näkyviä tuloksia, sitä tulee tietoisesti edistää. Eettisen johtamisen tulisi läpäistä ja olla läsnä kaikessa johtamisessa. Kaikki päätöksen, valinnat ja toimintatavat tulisi alistaa eettiselle johtamiselle. Tällöin tuloksia myös syntyy. (Heiskanen & Salo 2008, 18.)

Joustava työaika, koulutus, työntekijöiden valmentaminen ja rohkaiseminen ovat keskeisiä tekijöitä eettisessä johtamisessa. Watson Wyatt Worldwide -kyselytutkimus, johon osallistui 400 pörssiyritystä, vahvistaa näiden keinojen toimivan. Organisaatiot, jotka sovelsivat toimintaansa edellä mainittuja keinoja ja toimivat näin työntekijäystävällisesti, tekivät viiden vuoden aikana 103 prosentin tuloksen omistajilleen. Heikommat käytännöt omaavat organisaatiot pääsivät samassa ajassa 53 prosentin tuottoon. Toisessa McKinseyn tekemässä War for Talent- tutkimuksessa todettiin, että parhaat ja lahjakkaimmat ihmiset ovat kiinnostuneita organisaatioista, jotka pystyvät luomaan heille syvempää maailmankatsomuksellista merkitystä ja edustavat korkeita eettisiä ideoita. Näin myös lahjakkaimmat työntekijät hakeutuvat tällaisiin yrityksiin töihin. Näin korkealuokkainen ja laadukas johtaminen indikoi taloudellista menestystä. (Heiskanen & Salo 2008, 20.)

Eettinen johtaminen lähti käyntiin arvojen työstämisestä jo 1990-luvulla, mutta tällä hetkellä se näyttää olevan unohduksissa. Valtiokonttorin lehti olettaa, että eettistä johtamista pidetään pikemminkin julkioorganisaatioihin sisäänsolmittuna punaisena lankana, joka läpäisee kaiken päätöksenteon, tiedostettiinpa asiaa tai ei. Eettinen johtaminen on esimerkin antamista, rohkeaa ajattelua ja toimintaa, tapojen ja asenteiden rakentavaa kyseenalaistamista, vaihtoehtoisten ratkaisujen ja niiden seuraamusten pohdintaa mahdollisimman monesta näkökulmasta suurimman yhteisen hyvän puolesta. Eettinen johtaminen on tekoja ja valintoja, joista voi kertoa seikkaperäisesti ja totuudenmukaisesti niin omalle organisaatiolle, julkisuuteen kuin tutuille ja sukulaisille. Eettinen johtaminen on toisia kuulevaa ja kunnioittavaa, läpinäkyvää ja johdonmukaista eli reiluksi koettua. Työpaikkaan, jossa kohtelu on reilua kovinkin aikoina ja josta voi olla ylpeä, on hyvä tulla aamu aamun perään. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

Eettisen johtajan tulee olla arvotietoinen, välittävä, reilu, oikeudenmukainen, luotettava ja avoin. Inhimillisuus, johdonmukaisuus ja laaja-alaisuus ovat vielä tärkeitä ominaisuuksia hyvälle, eettiselle johtajalle. Laajemmin sanottuna eettinen johtaja on tietoinen omista arvoistaan, yrityksensä

arvoista sekä siitä, miten ne suhteutuvat toisiinsa. Eettisen johtajan pitää olla myös empaattinen ja hänen pitää aidosti välittää työntekijöilleen arvostuksen kokemusta. Hyvä eettinen johtaja pysyy sanojensa takana myös vaikeissa ja ristiriitaisissa tilanteissa. Hänen pitää toimia oikeudenmukaisesti erilaisia näkökulmia kuuntelemalla ja omia päätöksiään perustelemalla. Johtajalta odotetaan myös, että hän toimii luottamusta herättävästi siten, että työntekijät voivat todella luottaa esimieheensä. Eettinen johtaja on aina valmis vuorovaikutukseen, osaa kuunnella muita ja pystyy kertomaan päätöksensä perusteet. Inhimillisesti toimivaa tulosta tekevä johtaja, joka ajaa vilpittömästi oman organisaationsa etuja ja tarkastelee asioita monesta näkökulmasta sekä miettii, minkälaisia jälkiä hän jättää jälkeensä, kutsutaan hyväksi, eettiseksi johtajaksi. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

Eettinen johtaminen lisää henkilöstön työhyvinvointia ja oikeudenmukaisuus terveyttä. Eettisesti johdetussa organisaatiossa luottamus ja tuottavuus kasvavat. Työntekijät ovat ylpeitä työstään ja arvopohja on vahva. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

Erika Heiskanen Juuriharja Consulting Group Oy:stä kertoo, että Ruotsissa on totuttu keskustelemaan kaikesta eettiseen ajattelun yleisyyteen ja syvyyteen liittyen sekä myös siitä, mikä on oikein ja väärin. Muun muassa Sveitsissä on pitkä ajattelemisen perinne, halu toimia demokraattisesti ja ympäristöystävällisesti. Myös Iso-Britanniassa edetään hyvällä eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden tiellä. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

Tutkimustulokset sekä useat esimerkit käytännön työelämästä vahvistavat näkemystä siitä, että eettisellä johtamisella on selvää merkitystä organisaation tulevaisuuden kannalta. Organisaatiot voidaan täten jakaa kolmeen kastiin: häviäjät, selviytyjät ja edelläkävijät. Ne organisaatiot, jotka häviävät tulevaisuuden toimialakilpailussa, eivät mitenkään sovelle eettistä johtamista omissa käytännöissään. Niitä leimaa epäeettinen johtaminen, joka voi lopulta johtaa taloudellisen aseman menetykseen ja kilpailuaseman romahdukseen. Selviytyjät soveltavat jossain määrin eettistä johtamista. Ongelmia ei piilotella ja niitä pyritään aidosti ratkaisemaan. Eettisen johtamisen soveltaminen kuitenkin jää puolittaiseksi ja organisaatio ei mitenkään erotu edukseen vastuullisena toimijana lukemattomista muista organisaatioista. Edelläkävijät soveltavat eettistä johtamista kaikkeen toimintaansa kokonaisvaltaisesti ja innovatiivisesti. Se pyrkii erottautumaan vastuullisuudella muista ja kehittää jatkuvasti omia toimintatapojaan yhä paremmaksi, niin viestinnän, yhteistyön kuin toiminnanohjauksen saralla. (Heiskanen & Salo 2008, 21-25.)



### 3.5.1 Eettinen rohkeus

Jos eettisen johtajan tulee olla avoin, innovatiivinen, hyvä kommunikoija ja vieläpä empaattinen, tarvitsee eettinen johtaminen myös eettistä rohkeutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eettisen johtajan on toimittava päämäärätietoisesti ja tehokkaasti omien parhaaksi katsomiensa moraalisten periaatteiden mukaisesti. Rohkeus tarkoittaa tässä sitä, että on valmis kohtaamaan omat pelkonsa ja astumaan epävarmuusalueelle. Eettisyys ei voi jäädä pelkästään ajatusten tasolle, vaan sen pitää myös näkyä teoissa ja puheissa. Tämä voi vaatia toimimista hyvinkin vaativissa olosuhteissa, jossa johtaja voi kohdata vastustusta omille toimilleen. Samoin eettinen johtaja vaatii, mutta myös rohkaisee muita toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti kuin hän itse. (Heiskanen & Salo 2008, 165.)

Samalla eettistä rohkeutta osoittavan johtajan tulee välttää seuraavia ajatusmalleja: "Kaikki muutkin tekevät näin.", "Ei kuulu minulle.", "Annan hiukan periksi tuolle hankalalle henkilölle ja saan vastalahjaksi työrauhaa. Muut ehkä kärsivät, mutta kyllä heidän täytyy ymmärtää minun tilanteeni.", "En jaksa puuttua siihen, että kerroksemme tiskikonetta ei kukaan vapaaehtoisesti tyhjennä, vaan siitä on jatkuvaa kissanhännänvetoa. Kyllä Villen täytyy tajuta, että se kuuluu hänen tehtäviinsä." (Heiskanen & Salo 2008, 166.)

Tällaiset ajatusmallit syövät nopeasti työyhteisön yhtenäisyyttä ja yleistä hyvää oloa. Tällöin johtajan tulee puuttua näihin asioihin. Ongelmat eivät ratkea eikä asiat lakkaa olemasta ongelmia, kun niistä vain vaietaan. Ongelmat sen sijaan paisuvat ja monimutkaistuvat, jos niiden vain annetaan olla, jolloin niiden hoitaminen myöhemmin on entistä hankalampaa. (Heiskanen & Salo 2008, 166.)

Ollakseen eettinen, ei kuitenkaan tarvitse olla virheetön. Jokainen tekee jossain vaiheessa elämänsä virheitä. Virheitä tapahtuu siten myös työelämässä. Se, että teot ovat moraalisesti tai muuten moitteettomia, ei tarkoita, että ne olisi täysin virheettömiä. Tärkeämpi kysymys on se, että onko virheen sattuessa valmis myöntämään virheensä, korjaamaan sen ja oppimaan kokemuksesta. Eettinen johtaja on valmis näihin kaikkiin: myöntämään, korjaamaan ja oppimaan. (Heiskanen & Salo 2008, 168.)

Ikäviin tilanteisiin ja huonoihin toimintatapoihin on pakko puuttua, jos haluaa pitää kiinni omasta uskottavuudestaan. Se on myös ainoa tapa kehittää toimintaa. Jos asioita tehdään vain hieman

riman ali mennän ja tätä katsotaan sormien läpi, se rapauttaa nopeasti työpaikan yhteishenkeä ja moraalialia. Tämän seurauksena organisaatioon ja sen tavoitteisiin ei haluta enää sitoutua samalla tavalla. (Heiskanen & Salo 2008, 168.)

### **3.5.2 Yritysetiikan kantavia periaatteita**

International Business Ethics Institute on luokitellut muutamia yritysetiikan kantavia periaatteita ja niiden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Maineenhallinta on monella tavalla keskeistä min-kä tahansa organisaation toiminnassa. Jos organisaation maine ryvettyy skandaaleissa ja epä-eettisen toiminnan seurauksena, sitä on usein hyvin vaikea palauttaa. Sidosryhmät, työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit sitoutuvat yritykseen entistä heikommin ja se voi johtaa jopa moraalialin rapautumiseen organisaatiossa. (Heiskanen & Salo 2008, 21.)

Tämä johtaa luonnollisesti tuloksen heikkenemiseen ja markkina-aseman menetykseen. Asiakkaat, sijoittajat, yhteistyökumppanit ja myös potentiaaliset työntekijät tarkastelevat tarkkaan organisaation toimintaa ja arvoja sekä sitä, miten ne keskenään kohtaavat. Epärehellisyys voi johtaa asiakkaiden ja sijoittajien menetykseen. (Heiskanen & Salo 2008, 21.)

Myös parhaiden työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu, samoin kuin jo organisaatiossa työskentelevän henkilöstön suorituskyky heikkenee maineen rapautumisen myötä. Kun organisaatio nähdään moraalialisena ja hyvänä eettisenä toimijana, jolla on selkeät julkistetut arvot ja se myös seuraa niitä kaikessa toiminnassa, se näkyy myös työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon. Työntekijät voivat paremmin ja jaksavat työssään, kun organisaatiota johdetaan eettisesti. Tämä näkyy myös tuloksessa. (Heiskanen & Salo 2008, 21.)

Myös lainsäädäntö asettaa rajoituksia ja ohjaa organisaatioiden toimintaa. Usein lainsäädännön tarkoitus on ohjata organisaatioita luomaan eettisiä koodistoja ja pelisääntöjä. Samalla se usein edellyttää myös työntekijöiden kouluttamista ja valmennusta eettisistä periaatteista. Näin koko organisaation toimintaa saadaan kaikilla tasoilla muokattua eettisemmäksi. Paremman tuloksen lisäksi se voi olla kilpailuetuna organisaatiolle, jolloin se voi erottautua kilpailijoistaan edelläkävijänä. (Heiskanen & Salo 2008, 21.)

### 3.5.3 Metastrategia

Hyvän johtajan tehtävä on olla innovatiivinen. Se tarkoittaa kykyä laajempaan perspektiiviin, valmiutta vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja samalla myös itsekritiikkiin, joka tarkoittaa myös omien vallitsevien ajatusmallien tarkastelua. Laajempaan perspektiiviin ymmärtämiseen kuuluu myös valmius ymmärtää historiaa ja samalla tulevaisuutta. Johtajan on kyettävä haistamaan mahdolliset tulevat megatrendit ja muutoinkin ennakoimaan tulevia muutoksia omassa toimintaympäristössä sekä myös laajemmissa vallitsevissa kokonaisuuksissa. Tämä on osin intuitiivista ja sitä voi myös oppia. Hyvä eettinen johtaja voi luoda itselleen uudenlaisen kompetenssin tason, uuden metatason, jossa strategiaa voidaan pohtia ja tarvittaessa soveltaa laajemmin. Tätä voidaan kutsua metastrategiaksi. Metastrategia näkee totuttujen ja ilmeisten vaihtoehtojen ja valintojen yläpuolelle. Sitä voidaan kuvata myös kyvyksi nähdä ja ymmärtää laajempia merkityskulkuja, virtauksia sekä niiden seurauksia. Siis kykyä nähdä ja aavistaa megatrendejä. Tällaista metastrategista ymmärrystä voidaan siis sanoa vapautumiseksi omista ja ympäristön ennakoasenteista ja totutuista ajattelutavoista. (Heiskanen & Salo 2008, 50-51.)

Vaikka eettistä johtamista tulee aina kyetä soveltamaan myös käytäntöön, se vaatii silti myös jonkinlaista teoreettista lähestymistapaa ja järjestelmällistä kykyä kehittää itseään. Yksi tällainen tapa on kehittämisen kehä, joka voi toimia systemaattisena työkaluna kehityttäessä eettisenä johtajana. Perustana toimii eettisen johtamisen kivijalka. Kehittymisen tavoitteena on lähestyä organisaation viisautta. (Heiskanen & Salo 2008, 55.)

Kehässä on muutamia eri vaiheita. Hyvälle, eettiselle johtajalle on tärkeää laajentaa omaa perspektiiviään, tiedostaa enemmän ja kehittää omaa mielikuvitustaan. Tähän voidaan ajatella liittyvän myös moraalisen mielikuvituksen kehittäminen. Samalla eettiselle johtajalle on luonnollista pohtia ja kirkastaa itselleen omia arvojaan, joka auttaa myös oman johtamislinjan kehittämisessä. Tähän liittyy myös oman sisäisen integriteetin vahvistaminen. Kaiken lisäksi näitä periaatteita pitäisi soveltaa myös käytännössä, ryhtyä todellisiin käytännön johtamistekoihin asioiden muuttamiseksi. (Heiskanen & Salo 2008, 55.)

### 3.5.4 Moraalinen mielikuvitus

Moraalista mielikuvitusta voisi yksinkertaisesti kutsua empatian kehittämiseksi ja toisen asemaan asettumiseksi. Erityisesti neuvottelutilanteissa tämä korostuu. On hyvä huomioida muiden asenteita. Samoin tulee huomioida, miten muut asianosaiset kokevat haastavat tilanteet työpaikalla. Ihminen ei ole tunteeton olento, ja tunteet ovat enemmän tai vähemmän mukana lähes kaikissa inhimilliseen toimintaan liittyvissä tapahtumissa. Moraalisen mielikuvituksen avulla voidaan miettiä erilaisia vuorovaikutustilanteissa tapahtuvia päätöksiä ja niiden seurauksia, siis yksinkertaisesti syy-seuraus suhteita. Se onkin erinomainen mentaalinen työkalu myös esimiehille. Sen avulla voidaan miettiä ja samalla valmistautua erilaisiin reaktioihin, mitä ihmiset saattavat kokea. Sen avulla voi myös pohtia sellaisia seurauksia ja reaktioita, joita ei useimmiten huomaa arkielämässä. (Heiskanen & Salo 2008, 91.)

Moraalinen mielikuvitus ja sen kehittäminen on prosessi, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäisenä askeleena on tietoinen mielikuvaharjoittelu, jossa pyritään irrottautumaan itse tilanteesta ja omasta roolista siinä. Se tuo uudenlaisen perspektiivin muiden ajatuksille, tunteille ja niiden merkityksille. Seuraavassa vaiheessa pyritään pääsemään syvemmin kiinni tilanteessa olevien eri henkilöiden omaan historiaan, rooliin organisaatiossa, itse organisaation omiin erityispiirteisiin, kulttuuriin ja myös asianosaisten omiin tarpeisiin. Tässä voi ottaa käyttöön aiemmat kokemukset vastaavista tilanteista. Seuraavassa vaiheessa voi miettiä erilaisia vaihtoehtoisia skenaarioita ja sitä, miten ne mahdollisesti kehittyvät ja miten tällöin tulee toimia. Viimeisenä vaiheena voidaan miettiä eri ratkaisujen seurauksia. Samalla tulee pohtia eettisenä johtajana näiden ratkaisujen eettistä kestävyyttä: voidaanko niitä toistaa, onko ne yleistettävissä ja ovatko ne mielekkäitä eri osapuolten näkökulmasta. (Heiskanen & Salo 2008, 92.)

### 3.5.5 Integriteetti

Integriteetti on vaikeasti määriteltävä sana. Se aiheuttaa ihmisissä usein hyvin erityyppisiä mielikuvia. Latinan sana integritas, voidaan kääntää hieman eri tavoin. Se voi tarkoittaa: kokonaista, koskematonta, ehjää tai lahjomatonta. Integriteetillä voidaan myös kuvata jotakuta rehelliseksi, siis ihmiseksi, joka seisoo sanojensa takana. Integriteettiin voidaan ajatella liittyvän myös vahvoja moraalisia periaatteita. Vahvoja omaksuttuja periaatteita, joista ei tingitä missään tilanteessa. Kuitenkin organisaatioiden toiminnan tasolla integriteetillä voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti lah-

jomatonta. Integriteetti tarkoittaa myös monia muita asioita, kuin lahjonnasta kieltäytymistä. (Heiskanen & Salo 2008, 139.)

Ihminen voi olla lahjomaton monella tavalla. Lahjomattomuus liitetään usein näkyvimmin tekoihin ja puheisiin, mutta lahjomaton voi olla myös ajatuksien ja halujen tasolla. Usein esimiehillekin tulee eteen tilanteita, joissa odotukset ja vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään, luoden vahvan ristipaineen. Tällöin tekojen integriteettiä todella mitataan ja se vaatii vahvaa luonnetta sekä persoonaa. Persoonaltaan lahjomaton henkilö omaa selkeitä arvoja ja on myös uskollinen niille. Luonteen vahvuus auttaa kestämaan ristiriitaisia vaatimuksia ja haastavia tilanteita, auttaen pitämään kiinni omista periaatteista. Tämä on tietysti suuri etu mille tahansa organisaatiolle. Lahjomaton ihminen pitää kiinni siitä, mitä hän sanoo ja hänen kanssaan voi luottaa siihen, että sopimukset pitää. (Heiskanen & Salo 2008, 139.)

Lahjomatonta persoonaa voidaan kutsua myös integriksi. Integri persoona on täten kokonainen ja rehellinen itselleen ja muille. Hänellä on hyvä itsetuntemus ja rehellinen sekä eheä näkemys itsestään ja omista kyvyistään. Rehellisyys näyttäytyy tällöin niin omissa ajatuksissa kuin ulkoisissa teoissa. Kuitenkaan kukaan ei ole täydellinen, mutta lahjomattomuus ei edellytäkään täydellisyyttä. Kuitenkin täydellisyyteen tulisi pyrkiä kohtuuden rajoissa. Ilman yrittämistä ei päästä edes alkua pidemmälle. Onkin hieman niin, että ne joiden tulisi olla johdonmukaisesti rehellisiä ja pyrkiä siihen, usein ajattelevat, että hyvin menee, kun taas ne, joiden ei tarvitse, usein kuitenkin pyrkivät kohti korkeampia eettisiä päämääriä. (Heiskanen & Salo 2008, 144.)

Integriteettiä voidaan käsitellä yksittäisen johtajan lisäksi myös organisaatioiden tasolla. Organisaation integriteetin periaatteet eivät eroa suuresti siitä, mitä ne ovat henkilökohtaisella tasolla: avoimuus, rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä lahjomattomuus. Tutkija Lynn Paine kirjoittaa, että organisaatiotason integriteettiin kuuluu kaikki ne rakenteet ja periaatteet, jotka vaikuttavat päivittäiseen päätöksentekoon ja joiden avulla valintoja ohjataan. Näiden integriteetti periaatteiden tulee näkyä organisaation julkilausutuissa arvoissa, ja koko johdon tulee myös sitoutua näihin periaatteisiin. Organisaatiota tulee johtaa näiden periaatteiden mukaisesti. Organisaation integriteetin vahvistamisesta on hyötyä koko organisaation tasolla. Integriteetti vahvistaa keskinäistä luottamusta sidosryhmien kanssa ja samalla se varmistaa sen, että kaikki toimivat samojen pelisääntöjen mukaisesti. Yksittäisen työntekijän kohdalla integriteetti tukee eettisesti kestävää toimintaa ja ehkäisee sitä, että organisaation ja työntekijän edut eivät ole ristiriidassa keskenään. Organisaation toimintojen tasolla integriteetillä ehkäistään vastuunkannon katoamista sisäiseen

hierarkiaan. Integriteetti tukee tällöin toimintojen ja käytäntöjen sujuvaa organisoimista. (Heiskanen & Salo 2008, 152.)

### **3.5.6 Eettisten käytäntöjen toteuttamisen seitsemän periaatetta**

Kirjassa Eettinen johtaminen on kuvattu seitsemän eettisen käytännön perusperiaatetta. Näiden periaatteiden avulla toiminnan eettisyys on mahdollisimman laajaa ja kaikkia organisaation kerroksia läpäisevää. Kuten on jo sanottu, eettisyyden tulee näkyä käytännön toimissa, ei pelkkinä puheina, julistuksina tai toimintaohjelmina. (Heiskanen & Salo 2008, 174.)

Eettisenä toimijana on jatkuvasti kommunikoitava ja keskusteltava eettiset periaatteet huomioon ottaen. Myös kaiken arvioimisen on tapahduttava etiikkaa silmällä pitäen. Tavot toimia ja ajatella muuttuvat historian mukana. Eettisen toiminnan tulee tukea toiminnan jatkuvuutta, mutta myös mukautua uusiin tilanteisiin. (Heiskanen & Salo 2008, 174.)

Kaikkien organisaation rakenteiden tulee tukea eettistä toimintaa. Etiikan tulee näkyä organisaation toimintatavoissa ja erilaisten mittareiden käytön tulee tapahtua samojen eettisten periaatteiden näkökulmista käsin. Samojen eettisten linjojen tulee näkyä myös organisaation viestinnässä. Organisaation omat systeemit ja käytännöt saattavat vetää ristikkäisiin suuntiin, ja tällöin erityisesti viestinnässä johdonmukaisuus nousee keskeiseksi. Millainen viesti on rekrytoidessa tai sidosryhmien kanssa toimiessa? Kun myydään, onko viesti silloin omien eettisten periaatteiden mukainen? Vai annetaanko organisaatiosta ristiriitaisia viestejä ulospäin? Onko käytännön toiminta julkistettujen eettisten periaatteiden mukaista, vai onko viestintä ja toiminta ristiriidassa keskenään? (Heiskanen & Salo 2008, 174.)

Arvojen ja etiikan tulee näkyä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Eettisen toiminnan tulee läpäistä täten kaikki, mitä organisaatiossa tapahtuu, oli se sitten tavanomaisia kohtaamisia, keskusteluja tai palavereja. Vaikka valmennus ja kouluttaminen on tärkeää eettisen toiminnan tunnetuksi tekemisessä, se ei yksin riitä, jos se ei näy käytännön toiminnassa. (Heiskanen & Salo 2008, 175.)

Eettisiä linjauksia ja niiden toteuttamista on jatkuvasti seurattava. Miten eettisten periaatteiden noudattaminen onnistuu? Mitä käytännön hankaluuksia eettisten periaatteiden soveltamisessa

organisaation toimintaan on ja mistä se johtuu? Jos ristiriitoja eettisten linjausten ja niiden toteuttamisen välillä ilmenee, miten niistä keskustellaan ja minkälaisilla foorumeilla? Joissain organisaatioissa toimii oma eettinen toimikunta, joka säännöllisesti tekee sisäisiä auditointeja organisaatiossa. Joskus eettisten linjausten tarkastelussa ja toteutuksessa voidaan käyttää ulkopuolisia neuvonantajia ja arvioijia. Vaikka tarkoitusperät ovat hyviä, virheitä kuitenkin sattuu. Eettisiä linjauksia pitää jatkuvasti kirkastaa ja kommunikoida eteenpäin. Näin varmistetaan se, että ainakaan tiedon puute eettisistä linjauksista ei nouse niiden toteuttamisen esteeksi. Tällöin siis viestinnän tulee olla tehokasta ja informatiivista eettisten periaatteiden suhteen. Kun eettiset periaatteet ovat kiinteä osa organisaation arkea ja se välittyy kaikessa keskustelussa ja vuoropuhelussa kaikilla organisaation tasoilla, se tulee tällöin osaksi organisaation omaa yhteisöllistä tietoisuutta. Näin myös eettisiä harha-askelia pystytään ehkäisemään tehokkaammin. (Heiskanen & Salo 2008, 175.)

Koulutus ja valmentautuminen ovat ensisijaisen tärkeitä eettisen tietoisuuden lisäämisessä. On pakko välillä katsoa ulos, ja peilata omaa toimintaa ja ajattelua ulkopuolisen näkökulmasta. Tällöin ei kadota kykyä itsekritiikkiin ja kykyä tarvittaessa epäillä omia uskomuksiaan oikeanlaisesta ajattelusta ja toiminnasta. (Heiskanen & Salo 2008, 175.)

Lopuksi todetaan eettisen johtamisen tapahtuvan tehokkaimmin siten, että todella johdetaan eettisesti. Johtajuus siis nousee keskeiseksi eettistä toimintaa eteenpäin ajavaksi voimaksi organisaatiossa. Jokaisen johtajan on näytettävä esimerkkiä ja samalla viestiä omalla toiminnallaan eettisten periaatteiden tärkeydestä koko organisaatiolle. (Heiskanen & Salo 2008, 175.)

### **3.6 Eettisen johtamisen suhde yritysvastuuseen**

Yhteiskunta- tai yritysvastuulla tarkoitetaan yritysten vastuuta toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 11).

Haastatteluissa ilmeni, että yritysvastuun näkökulmasta eettistä johtamista ei käsitellä tarpeeksi. Terminä yritysvastuu on ainakin suomalaisessa keskustelussa melko uusi. Vastikään on tehty lakialoite Hyötyosakeyhtiölaista. Lakialoitteen tarkoitus on luoda laillinen velvoite yrityksille ottaa huomioon ympäristö, laajempi yhteiskunnallinen hyvä ja yleiset hyötynäkökulmat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen pitää sokean voitontavoittelun ja osakkeenomistajien kapeiden

etujen lisäksi ottaa huomioon myös kestävä kehitys, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja pidempi aikainen yhteiskunnallinen hyöty. Tärkeä osa tätä on nimenomaan eettinen johtajuus. Tällaisessa hyötyorganisaatiossa eettinen johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että omistajien lisäksi hyötyä saavat asiakkaat, henkilöstö ja ympäristö. Vastaavanlaisia lakeja on voimassa useissa eri maissa.

### **3.7 Uusi lakialoite kestävän kehityksen tueksi**

Suomi on tänä päivänä osa globaalia maailmantaloutta, joka luonnollisesti avaa joukon uusia mahdollisuuksia yrityksille. Globaalissa taloudessa mukana oleminen luo myös uhkatekijöitä, joihin kannattaa varautua jo ennakkoon. Suomessa on edessä iso SOTE-uudistus, jonka seurauksena laajat sektorit terveys-, hoiva- ja sosiaalipalveluja yksityistetään. Myös monen muun tällä hetkellä vielä valtion hallinnassa olevan palvelun yksityistämistä ja yhtiöittämistä pohditaan. Jotta näiden kansalaisille elintärkeiden ja pakollisten palveluiden jatko voidaan turvata, tarvitsemme Suomeen aivan uudenlaisen ja monipuolisemman osakeyhtiölainsäädännön. Muuten on riskinä se, että yksityistettäessä näitä palveluita, ne ajautuvat omistajien sokean voitontavoittelun logiikan alle ja mahdolliset voitotkin kanavoidaan ulkomailta oleviin veroparatiiseihin. Tämä on pidemmän päälle yhteiskunnallisesti kestänytöntä. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Kansalaisille välttämättömien palveluiden tuottajat tulisi velvoittaa noudattamaan uutta Hyötyosakeyhtiölakia. Tämän lain on tarkoitus turvata kansalaisille välttämättömien palveluiden saatavuus, korkea laatu ja kohtuullinen hintataso. Hyötyosakeyhtiölain mukaisesti toimivat yhtiöt tuovat näin etua omille asiakkailleen ja näin myös tavallisille kansalaisille, jotka palveluita käyttävät. Myös kestävän kehityksen periaatteet on huomioitu laissa. Tällä tavoin voidaan luoda kestävä ja hyvinvoiva yhteiskunta perinnöksi tuleville sukupolville. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Hyötyosakeyhtiölaki siis velvoittaa yritykset luomaan hyötyä ja etuja myös muille kuin omistajille. Hyötyosakeyhtiön hallitus, toimitusjohtaja ja toimiva johto voivat näin edistää myös yleistä hyötyä ja osakkeenomistajat voivat myös vaatia tätä sekä valvoa yleisen hyödyn periaatteiden seuraamista. Ajatuksena on myös se, että hyötyosakeyhtiöön hakeutuvat näin sijoittajiksi, yhteistyökumppaneiksi, työntekijöiksi ja asiakkaiksi henkilöitä, joille kestävä kehitys ja yhteiskunnallinen hyvinvointi on tärkeitä eettisiä periaatteita ja he haluavat toimia ja rakentaa yhteiskuntaa näiden periaatteiden mukaisesti. Vastaavia sosiaalisen hyödyn osakeyhtiölakeja on jo säädetty mm.



Italiassa ja Australiassa. Myös lähes kaikki Yhdysvaltain osavaltiot ovat ratifioineet vastaaventyypisen ns. Benefit Corporation-lain viimeisten vuosien aikana. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Tämän hetkisen osakeyhtiölain 5 § mukaan osakeyhtiön ainoa laissa mainittu tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Kansalaisaloitteella halutaan nyt asettaa eduskunnan säädettäväksi kyseinen uusi Hyötyosakeyhtiölaki. Sen on tarkoitus toimia vanhan ja voimassa olevan osakeyhtiölain rinnalla. Nykyinen osakeyhtiölaki on kuitenkin jäänyt jälkeen yhteiskunnallisesta kehityksestä, eikä siinä esimerkiksi oteta huomioon kestävää kehitystä ja yleistä hyvinvointia siinä laajuudessa, kuin nykyään edellytettäisiin. Asia on varsinkin nyt ajankohtainen, kun on päätetty ruveta yksityistämään kansalaisille elintärkeitä peruspalveluita. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Mahdollisessa Hyötyosakeyhtiölaissa olisi kaksi eri mallia:

- Suppeammassa mallissa yhtiön tulisi huomioida ainoastaan sidosryhmien etu. Laissa tarkoitettuja sidosryhmiä olisivat osakkeenomistajien lisäksi myös työntekijät, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja asiakkaat.
- Laajemmassa mallissa huomioitaisiin lisäksi myös laajemmin yhteiskunta ja ympäristö. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Hyötyosakeyhtiölaki siis säädettäisiin jo voimassa olevan osakeyhtiölain rinnalle. Yritykset voisivat itse päättää kumpaa lakia noudattavat, kuitenkin niin, että yritys, joka tuottaa keskeisiä yhteiskunnallisia palveluita, velvoitetaan noudattamaan Hyötyosakeyhtiölakia. On myös tärkeää, että hyötyosakeyhtiö voidaan selvästi erottaa normaalista osakeyhtiöstä. Se voi käytännössä tarkoittaa sitä, että nykyisten Oy ja Oyj lyhenteiden lisäksi käyttöön otetaan HOy ja HOyj. Nämä uudet lyhenteet tarkoittaisivat hyötyosakeyhtiö ja julkinen (pörssinoteerattu) hyötyosakeyhtiö. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Hyötyosakeyhtiön verokohtelu olisi samanlaista kuin perinteisillä osakeyhtiöillä. Rajoituksia tulee kuitenkin säätää siihen, että erilaiset verojen minimoimiseen tähtäävät verojärjestelyt on hyötyosakeyhtiöiltä ja hyötyosakeyhtiökonserneilta kielletty. Hyötyosakeyhtiön tulee myös maksaa veronsa siihen maahan, jossa se asiallisesti toimii. Erityisesti yhteiskunnallisia peruspalveluita tuottavien ja julkista rahoitusta saavien hyötyosakeyhtiöiden verojärjestelyt olisi laissa kielletty. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

Suomessa on jo tällä hetkellä useita huonoja esimerkkejä julkisia palveluita tuottavien yksityisyri-tysten toiminnasta. Ylisuuret hinnankorotukset, ympäristön vahingoittaminen, irtisanomiset, yri-tyksen omaisuuden realisoinnit ja jakaminen osinkoina, voittojen siirtäminen veroparatiiseihin sekä johdon ylisuuret kannustimet ovat vain muutamia esimerkkejä tästä. Näitä tapauksia voi- daan vähentää, kun yritykset saadaan ohjaamaan niiden oma päätöksenteko kohti kestävän kehi- tyksen periaatteita. Sen tueksi tai edellytykseksi vaaditaan uusi laki. Myös valtion ja kunnan omis- tamat yhtiöt voidaan yhtiökokousten päätöksillä saada seuraamaan Hyötyosakeyhtiölakia. (Marko Kesti 2017, viitattu 4.4.2017.)

### **3.8 Kaikki liittyy yhteen**

Vastuullisessa liiketoiminnassa yrityksen sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön kohdistuvia vai- kutuksia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Vastuullinen yritys on toiminnassaan avoin, käyt- tää usein ekologisia materiaaleja ja pyrkii toimimaan eettisemmin, kuin laki vaatii. Kun yritys ja yrityksen johto toimivat vastuullisesti ja eettisesti, työhyvinvointi paranee ja työn tuottavuus kas- vaa. Eettisyys yhteiskuntaa kohtaan ja ympäristöasioista huolehtiminen luovat yritykselle hyvän imagon, mikä parantaa sen tuotteiden menekkiä. Vastuullisuus, eettisyys, ympäristöasiat ja työ- hyvinvointi siis kulkevat käsi kädessä. Ne ovat menestyvän johtamisen kulmakiviä.

## 4 ANALYYSI

Millaisia asioita tulisi huomioida, jotta eettinen ja vastuullinen johtaminen toteutuisi tulevaisuudessa? Tässä luvussa tarkastellaan, mitä tulevaisuuden johtajien on hyvä tietää ja osata. Opinnäytetyö koostuu haastatteluista, joista saatua aineistoa käytetään tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Kun tutkimuskysymyksiin on vastattu, tehdään kokonaisanalyysi sekä haastattelukysymyksistä että tutkimuskysymyksistä.

Yrityksiä on haastateltu käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä, joista kaksi työskentelee toimitusjohtajana, yksi projektipäällikkönä, yksi henkilöstöpäällikkönä ja yksi kehitysjohtaja sekä yritysvalmentajana. Haastattelukysymykset lähetettiin satunnaisesti valikoiduille eri toimialojen toimitusjohtajille, projekti- ja henkilöstöpäälliköille niin pienistä kuin suurista yrityksistä. Haastatteluvastauksia on saapunut sähköpostitse kolme kappaletta. Lisäksi on tehty kaksi henkilöhaastattelua. Yksi haastatteluista oli opinnäytetyön tekijä. Tekijän haastattelu tuo erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä eri toimialojen johtamistavoista hänen omien työkokemusten kautta. Havaintoja on tehty viideltä eri henkilöltä ja opinnäytetyön tekijältä saaduista vastauksista. Analyysimenetelmänä on käytetty laadullisen analyysin perusmenetelmää, teemoittelua. Haastatteluvastauksista on pyritty hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja.

### 4.1 Hyvän ja huonon johtamisen kokemukset

Haastattelujen perusteella selvisi, että hyvistä johtamistavoista löytyy paljon esimerkkejä eri yrityksistä. Haastatteluissa nousi erityisesti esiin se, että hyvään johtamiseen kuuluu toisaalta vaativuus, mutta sen pitää silti olla myös aina oikeudenmukaista. Hyvälle johtajalle on tärkeää se, että hän kykenee keskustelemaan ja kommunikoidaan hyvin ja rakentavasti muiden työntekijöiden kanssa. Esimiestason työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin. (Haastattelu A-E.)

Hyvään johtamiseen kuuluu myös se, että niin sanottua ylä- ja alatason johtamista toteutetaan eri tavoin. Jo itse käsitellyt asiat ja niiden sisältö voi olla hyvin erilaisia ylemmällä kuin mitä alemmalla tasolla. Eräs haastateltava kertoi oman henkilökohtaisen kokemuksensa eräästä esiintymisvalmennuksesta, jossa hän oli pari vuotta aiemmin. Valmennusta vetivät todelliset huippuvalmen-

tajat ja he opettivat esimiehiä viestimään tehokkaasti ja selväsanaisesti sitä, miten tuoda esille heidän oma todellinen ydinviestinsä. Viestiin esiin tuomisessa ei saanut käyttää teknisiä apuvälineitä, slideshowta tai muuta vastaavaa. Haastateltava oli kokenut tilanteen haasteelliseksi, koska ei tiennyt oliko yleisö olevinaan myyjä vai johtoryhmää, jolloin hän koki, ettei kyennyt valmistautumaan ja sopeuttamaan omaa esiintymistään. Tähän valmentaja oli todennut, että kyseessä on vain näyttelemisen ja mitä väliä sillä on, onko kuuntelijat johtoryhmää vai tavallisia työntekijöitä. Heille pitäisi kuitenkin aina puhua samalla tavalla. Ajatuksena oli se, että meidän pitäisi olla toinen toisillemme vain ihmisiä ja lopulta itse ydinviesti tai sen sisältö ei muutu mihinkään, oli kuuntelijat ketä tahansa. (Haastattelu A-E.)

Hyvä johtaja osallistaa alaisiaan ja saa heidät tuntemaan oman työnsä tärkeäksi. Samoin hyvä johtaja tiedottaa mieluummin liian paljon kuin liian vähän, kertoo selkeästi tulevista projekteista ja asiakkaista, muutoksista sekä jakaa asioita työyhteisön kesken. Johtaja tulee myös kantaa vastuuta ulospäin, silloinkin, kun kyseessä on työntekijän virhe. Eräs haastateltu työskenteli aiemmin pienessä kasvuyrityksessä, jossa johtaja sai työntekijät ylittämään itsensä juuri edellä mainituin keinoin. Hänen kertomuksen mukaan yrityksessä jokainen työntekijä koki oman panoksensa yritykselle tärkeäksi ja näki roolinsa merkittäväksi. Työntekijät jakoivat yhdessä niin hyvät kuin huonotkin hetket. Yritys mahdollisti sen, että jokainen sai kasvaa roolissaan ja ottaa lisää vastuuta. (Haastattelu A-E.)

Hyvällä johtajalla tulisi olla oma henkilökohtainen strategia siitä, mikä on hänen tapansa johtaa ihmisiä ja miten se näkyy yrityksen menestyksessä, kuitenkin unohtamatta sitä, että jatkuvasti kuunnellaan työntekijöiden näkemyksiä ja huolehditaan heidän hyvinvoinnistaan. Hyvän esimiehen on myös tärkeää tuntee hyvin omat alaisensa. Nykyaikaiseen johtamistapaan ei enää kuulu se, että korkeasta norsunluutornista jaellaan käskyjä. Myös työntekijöillä on omia tavoitteita oman työnsä suhteen. Toisaalta usein todelliset intohimot löytyvät kuitenkin vapaa-ajalta. Tällöin on tärkeää se, että esimies näkee työntekijät kokonaisuutena ja ihmisinä, joiden elämä ei ole pelkkää työntekoa. Huippuesimies saakin omat alaistensa loistamaan, eikä etsi ainoastaan henkilökohtaista kunniaa. (Haastattelu A-E.)

Haastatteluissa esiintyi kahdenlaisia näkemyksiä sen suhteen, miten tärkeää substanssiosaaminen on johtamisessa. Toisaalta substanssiosaamista pidettiin ensisijaisen tärkeänä esimiestyössä, mutta esiintyi myös näkemystä, että kova substanssiosaaminen voi kääntyä itseään vastaan. On selvää, että hyvän esimiehen ja johtajan tulee ymmärtää yrityksen toimintaympäristöä ja sitä,

mitä yrityksessä todella tapahtuu ja mitkä sen tavoitteet on. Kuitenkin vahvassa substanssiosaamisessa nähtiin se riski, että esimies rupeaa liikaa neuvomaan muita työntekijöitä siitä, miten heidän pitäisi hoitaa omat työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Se saattaa johtaa kuitenkin liialliseen mikromanageerointiin, joka hidastaa tarpeettomasti työprosesseja ja tekee itse asiassa kaikesta työnteosta ja samalla yrityksen toiminnasta tehottomampaa. Voi myös pohtia sitä, mitä se kertoo esimiehen ja työntekijöiden suhteesta, jos esimies jatkuvasti ohjeistaa ja neuvoo omia työntekijöitään, vedoten omaan vahvaan substanssiosaamiseensa ja kokemukseensa. Luottaako hän silloin omiin työntekijöihinsä tai alaisiinsa. Tällöin korostui nimenomaan se, että tänä päivänä työnteko on etenemässä määrin yhä enemmän tiimityöskentelyä, eikä vanhan aikaista tiukkaa ylhäältä alaspäin johtamista, jossa esimies vain káskee alaisiaan, enää juuri esiinny. Tiimityöskentelyssä esimiehen ei myöskään tarvitse olla tiimin vahvin substanssiosaaja, jolloin hän voi delegoida työtehtäviä eteenpäin. Osaavan johtajan tuleekin delegoida asioita eteenpäin. Pyrkimyksenä tulisi olla saada koottua paras mahdollinen tiimi projektia tai työtä varten. Tällöin korostuu se, että jos itse substanssiosaaminen ei ole esimiehen vahvin osaamisalue, hän tarvitsee myös itse johtamiseen eri tyyppisiä työkaluja. (Haastattelu A-E.)

Haastatteluissa korostui myös se, että hyvän ja korjaavan palautteen antaminen on ensisijaisen tärkeää. Kuten jo aiemmin mainittiin, hyvä johtaja tiedottaa mieluummin liikaa kuin liian vähän. Yhtenä huonon johtamisen keskeisenä piirteenä pidettiin juuri sitä, että tiedottaminen on vähäistä tai lähes olematonta. Ongelmana koettiin myös se, yrityksen tai organisaation rakenne on liian hierarkkinen ja yrityskulttuuri on mahdollisesti salailevaa. Tämä liittyy läheisesti myös huonoon tiedottamiseen. Se syö työntekijöiden halua ja motivaatiota sitoutua yritykseen ja sen tavoitteisiin. Vaikka varsinkin yrityksen kasvaessa hyvien prosessien luominen ja niiden noudattaminen on tärkeää, se ei kuitenkaan saisi sulkea pois työntekijöiden oman osaamisen arvostamista. (Haastattelu A-E.)

Toisena keskeisenä huonon johtamisen piirteenä nähtiin se, että johtaja ei kykene ja halua ottaa vastuuta. Virheiden sattuessa hän syyttää useimmiten alaisiaan, jolloin koko työpaikan ilmapiiri muuttuu nopeasti huonoksi. Tähän saattaa liittyä myös se, että johtaja tai esimies suosii tiettyjä alaisiaan ja luo keinotekoisia vastakkainasetteluja eri työntekijöiden välillä. Myös johtajien liiallinen vaihtuvuus koettiin ongelmalliseksi. Näin saattaa usein käydä, kun yrityksen kasvu on nopeaa. Vaikka kasvu usein onkin positiivinen asia, jotkut työntekijät kokivat tällöin myös omien vaikutusmahdollisuuksiensa vähenevän. (Haastattelu A-E.)

## 4.2 Hyvän ja huonon johtamisen vaikutukset työntekijöihin

Työpahoinvointi on edelleen yllättävänkin yleinen ongelma suomalaisilla työpaikoilla, vaikka siihen on pyritty kiinnittämään huomiota laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla viime vuosina. Se aiheuttaa merkittäviä kansantaloudellisia tappioita koko yhteiskunnan tasolla. Pahimmillaan työpahoinvointi voi johtaa pitkäaikaiseen tai jopa pysyvään työkyvyttömyyteen. Usein työpahoinvointi liittyy nimenomaan huonoon johtamiseen, josta on nähty paljon esimerkkejä edellisessä kappaleessa. Jos ajatellaan puhtaasti taloudelliselta kannalta, yritykset voisivat tehdä merkittävästi parempaa tulosta, jos johtaminen ja esimiestyö olisi hyvää ja laadukasta kaikilla tasoilla. Ja hyvä että laadukas johtaminen on nyt ja entistä enemmän tulevaisuudessa merkittävä ellei jopa ylivoimainen kilpailuetu. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

On arvioitu, että lähes jokaisessa organisaatiossa, jokaista työntekijää kohti, voitaisiin tehdä 500-2000 euro parempi käyttökate, jos johtamiseen panostetaan pitkäjänteisesti ja monen vuoden aikaperspektiivillä. Potentiaali on valtava. Suomessa keskimääräinen työelämänlaadun indeksi, eli se, miten työhyvinvointi vaikuttaa suorituskykyyn, eli toisin sanoen, miten työhyvinvointi muuttuu suorituskykyvaikutukseksi, on noin 60 %. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työn ääressä vietetystä ajasta noin 60 % on tehokasta työaika. Tehokas työaika määritellään tässä siten, että se on aika, joka tuo selkeää lisäarvoa organisaation asiakkaille, joka näkyy suoraan yrityksen liikevaihdossa. Tarkkoja maakohtaisia tutkimuksia ei vielä ole, koska metodi ja tutkimustapa ovat melko uusia. Työelämänlaatuindeksiä on mitattu vasta muutamia kuukausia kansainvälisesti ja itse metodi on ollut kansainvälisesti hyväksytty suunnilleen tuon saman ajan. Tämä on siis tilanne huhtikuussa 2017. Yksinkertaisuudessaan kyseessä on työhyvinvointikysely, joka muutetaan työsuoritusindeksiksi. Tätä kutsutaan myös työhyvinvointipääomaksi. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Työelämänlaatuindeksi rakentuu kolmesta itsearvostustekijästä. Ensimmäinen näistä on fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, joka tarkoittaa sitä, että kun fyysinen sekä emotionaalinen turvallisuus ei ole kunnossa, siitä aiheutuu merkittävää työpahoinvointia ja suorituskyvyn laskua. Toisaalta vaikka henkilöstö ei kokisikaan työpahoinvointia, se ei kuitenkaan tarkoittaa sitä, että suorituskyky lisääntyy. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Toinen itsearvostustekijä on yhteenkuuluvuusidentiteetti. Kansanomaisesti sanottuna, jos mehenki ei ole kunnossa ja ihmisten ammattitaitoa ei arvosteta, se vaikuttaa negatiivisesti työnteki-

jöiden emotionaaliseen tasoon. Tämä luonnollisesti syö työtehoa. Jos edellä mainitut asiat ovat kunnossa, se usein lisää suorituskykyä. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Kolmantena itsearvostustekijänä ovat päämäärät ja luovuustekijät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on työssään sellaisia haasteita, joissa voi hyödyntää omaa luovuutta, innovatiivisuutta ja jossa voi kokea todellista työn imua. Näitä haasteita voittamalla ja ylittämällä kaiken muunkin työn suorituskyky voi nousta merkittävästi. Jos työ ei tarjoa haasteita, eikä motivoi työntekijöitä, työnteko muuttuu pelkäksi olemiseksi työpaikalla, jolloin työntekijöiden kyky ja valmius vastata etenkin ongelmatilanteisiin on alhainen. Kun työntekijöiden luovuus on alhainen, myöskään asiakkaat eivät koe saavansa odotukset ylittävää palvelua. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

### **4.3 Yritysten ympäristötoiminta Suomessa**

Tässä luvussa esitellään ja arvioidaan haastatteluissa kuultuja kokemuksia yritysten ympäristötoiminnasta Suomessa. Haastatteluissa tuli esille, että kestävä kehitys otetaan Suomessa huomioon yritysten päivittäisessä toiminnassa yhä useammin. Materiaalin kierrätys, energian säästö, uusiutuvan energian hyödyntäminen, ympäristöpäästöjen vähentäminen ja muu ympäristötoimintaan kuuluvat asiat otetaan ainakin puheiden tasolla huomioon. Eräs haastateltava kertoi, että heidän toimintansa suunnitellaan ja toteutetaan ympäristövaikutukset huomioon ottaen. He pyrkivät vähentämään toiminnassaan syntyviä jätteitä suunnittelemalla ja tiedottamalla. Työmaiden ylijäämämateriaalit ja maa-ainekset pyritään käyttämään uudelleen seuraavilla työmailla. Ylijäämämateriaalit toimitetaan virallisille kierrätyspisteille, mikäli he eivät voi hyödyntää niitä omassa toiminnassaan. Rakennusjäte pyritään lajittelemaan erillisiin puu-, muovi-, metalli- ja sekajäteastioihin. Ongelmajätteet lajitellaan erilleen muista jätteistä ja toimitetaan niiden virallisiin kierrätyspisteisiin. Kyseinen yritys ei kuitenkaan omista väitteistään huolimatta noudata omaa toimenpideohjelmaansa täydellisesti. (Haastattelu A-E.)

Sinänsä huoli globaalista kehityksestä, ilmastonmuutoksesta ja ympäristöongelmista on todellisia. Kestävästä kehityksestä puhutaan paljon ja yritykset pohtivat omia ympäristöarvojaan ja varsinkin omakuvaansa sekä mainettaan. Monet yritykset kokevat olevansa vastuullisia ympäristötoimijoita ja ne kertovat panostavansa ympäristöön ja kestäväan kehitykseen. Se mitä yrityksen ympäristötoiminta todella on ja vaikuttaako se todella kaikkeen yrityksen toimintaan, on aivan eri asia. Mo-

nella tapaa monien yritysten todelliset ympäristöteot ovat vielä lapsenkengissään ja hyvin vähäisiä.

Usein, kun yrityksissä säästetään ja leikataan kuluja, se tehdään usein ympäristön kustannuksella. Samalla tavalla myös koulutuksesta ja henkilöstökuluista on helppo leikata ja saada nopeita säästöjä. Pitkällä aikavälillä tämä voi kuitenkin olla yrityksen toiminnalle vahingollista. Pitkässä juoksussa henkilöstön osaamistaso kärsii ja samalla työhyvinvointipääoma vähenee. Tällöin saattaa usein käydä niin, että yritys joutuu ikävään syöksykierteeseen ja sen talous on jatkuvasti heikoissa kantimissa. Samalla minkäänlaisiin ympäristöohjelmien toteuttamisiin ei ole enää mahdollisuuksia, vaikka haluja olisikin, kun kaikki yrityksen tulot menevät välttämättömän yritystoiminnan pyörittämiseen. Tätä tapahtuu Suomessa valitettavasti todella paljon. (Haastattelu C-E.)

Eräs haastateltava kertoi, että oli ollut mukana työsuojeluvaltuustossa työnantajan edustajana. Siellä hän oli nähnyt ja kokenut, että monilla työntekijöillä on paljon intoa ympäristöasioita kohtaan. Kyseinen yritys tavoitteli merkittävää ympäristösertifikaattia, jonka he myöhemmin saivatkin. He olivat ensimmäinen oman alansa yritys, joka sertifikaatin sai. Kuten sertifikaateissa aina, säännöt ja vaatimukset olivat äärimmäisen tiukkoja. Ympäristöasiat ja muun muassa ympäristöystävälliset materiaalit tuli ottaa huomioon työvaatteista lähtien. Koko yritys ja jokainen työntekijä pyrittiin saamaan mukaan prosessiin. Yrityksen panostus ympäristöasioihin pyrittiin myös viestittämään ulospäin asiakkaille ja yritys pyrki luomaan itsestään kuvaa toimijana, joka ottaa ympäristöasiat tosissaan. Samalla haastateltava myönsi, että prosessi on ollut puutteellinen. Viestintää ei ole tehty tarpeeksi ja riittävän tehokkaasti, ruohonjuuritason työntekijät eivät välttämättä osaa kertoa yrityksen ympäristötavoitteista tai arvoista yhtään mitään. Yrityksellä on kivijalkamyymälöitä ja näissä on yleisellä tasolla suunnittelussa otettu ympäristöasiat sinänsä huomioon, mutta työntekijöille itselleen ei ole tehty selväksi ympäristöasioita. (Haastattelu E.)

#### **4.4 Työhyvinvointi Suomessa**

Eräs haastateltava kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan isoissa yrityksissä työntekijöiden hyvinvointia ei huomioida. Nimellisesti työterveyshuolto voi olla hyvä, mutta esimerkiksi kiusaamistapaukset ja huonosta esimiestyöstä ja johtamisesta johtuvat sairastumiset jätetään täysin käsittelemättä. Näin on hänen mielestään varsinkin Suomessa. Ruotsissa tämä ei hänen mielestään ole enää samalla tavalla mahdollista. (Haastattelu D.)



Toinen haastateltava kertoi, että heidän työvoimastrategiassaan on neljä painopistealuetta, joista yksi on johtaminen ja erityisenä painotuksena tiimin johtaminen. Tähän liittyy useita eri tekijöitä ja työhyvinvointia mitataan neljä kertaa vuodessa, kahdella isommalla ja kahdella pienemmällä tutkimuksella. Pienemmät mittaukset ovat suuntaa antavia sen suhteen, mihin työhyvinvoinnin suhteen ollaan menossa. Isompien mittausten tarkoitus on antaa laajempi kuva yrityksen yleisestä työhyvinvoinnista. Siinä myös yksilöidään tarkemmin syitä, mistä mahdolliset ongelmat työpaikalla johtuvat. Onko kyseessä työpaikalla vallitseva kulttuuri, huono esimiestyö tai jokin muu asia, joka vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijät pääsevät vastaamaan kyselytutkimukseen johdosta lähtien nimettömänä ja sen avulla myös arvioidaan sitä, voivatko työntekijät luottaa omiin esimiehiinsä ja suosittelisivatko he työpaikkaa tutuillensa. Tulokset vaikuttavat hyvin paljon esimerkiksi esimiesten arvostukseen ja käytössä on selkeästi määritellyt raja-arvot, joiden avulla työntekijöiden hyvinvointia ja työpanosta voidaan arvioida ja käydä läpi eri tiimeissä. Kyseessä on kansainvälinen yritys ja tuloksista informoidaan yrityksen ylintä johtoa kansainvälisesti. Huonoista tuloksista voidaan soittaa esimerkiksi Ruotsista asti ja kysellä, mistä huonot tulokset johtuvat. Kyselyn tulokset siis otetaan tosissaan. Tulokset otetaan huomioon myös yrityksen kehityssuunnitelmien tekemisessä, päivittämisessä ja toteutuksessa. Vastuuta on säilytetty paljon nimenomaan esimiehille ja heidän keskeinen tehtävä on tukea työntekijöitä suunnitelman toteuttamisessa. (Haastattelu E.)

Haastateltava mainitsi myös sen asian, että yrityksillä on monenlaista virkistystoimintaa, mutta se ei juurikaan hänen kokemuksensa mukaan paranna työhyvinvointia yrityksissä. Tällöin voi kysyä, että onko virkistystoiminta mahdollisesti oikealla tavalla toteutettu. Toinen haastateltava kertoi näkemyksensä, että virkistystoiminnan tulisi olla jatkuvaa, sitä tulisi tapahtua koko ajan yrityksissä ja päivittäin. Ajatuksena oli se, että erikseen yksilöidyt virkistystapahtumat, jossa tietynä päivänä ja tiettyyn kelloaikaan mennään yhdessä tekemään jotain toimintaa. Jos yrityksen virkistystoiminta ei koostu mistään muusta kuin siitä, että ajellaan pari tuntia mikroautoilla, syödään ja juodaan yrityksen laskuun, jonka jälkeen palataan normaaliin työarkeen, ei sellaisenaan toimi tehokkaana virkistystoimintana. (Haastattelu D-E.)

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa painotettiin sitä, että yritysten tulee panostaa nykyistä enemmän työterveyshuoltoon, työhön perehdyttämiseen ja koulutukseen, työtapaturmien ennaltaehkäisyyn sekä työntekijöiden yleiseen viihtymiseen työssä. Työntekijöiden ongelmat olivatpa ne työ- tai

henkilökohtaisia ovat aina tärkeitä ja työnantajalla koettiin olevan velvollisuus auttaa työntekijöitä eteenpäin ongelmissaan.

#### 4.5 Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Tässä luvussa tutustutaan ja syvennytään henkilöstötuottavuutta ja työhyvinvoinnin kehittämistä koskeviin aiheisiin haastatteleamalla Marko Kestiä. Hän on hallintotieteiden tohtori, diplomi-insinööri, henkilöstötuottavuuden dosentti ja Lapin Yliopiston apulaisprofessori. Kesti on erittäin kokenut moniosaaja. Hänet tunnetaan kehitysjohtajana, yritysvalmentajana, tutkijana, tietokirjailijana ja hän toimii myös Lapin yliopistossa tutkimusjohtajana. Hän on tehnyt pitkän uran kansainvälisissä yrityksissä sekä toiminut itsekin yrittäjänä. Hänen oteensa on hyvin analyyttinen, mutta myös hyvin käytännönläheinen, kun hän kouluttaa ja luennoi. Kesti on kirjoittanut useita kirjoja, jotka käsittelee henkilöstön kehittämistä. Muun muassa hänen kehittämä organisaation hiljaisen tiedon kehittämismenetelmä on hyväksytty kansainvälisessä tiedeyhteisössä.

Kesti nosti esiin ajatuksen, onko johtamisen filosofia ja strategia se, että työssä ollaan töissä eikä viihtymässä ja tehdään vain hyvä suoritus? Vai onko kyseessä se, että kun työntekijät viihtyvät, niin he ovat motivoituneita tekemään myös hyvän työsuorituksen? Silloin tärkeintä on, että saadaan työntekijät viihtymään hyvin ja yritys huolehtii työntekijöidensä motivaatiosta. Viimeksi mainittu strategia toimii käytännössä paremmin. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Esimieheltä vaaditaan kykyä empatiaan, jotta hän pystyy aidosti kuuntelemaan työntekijöitä ja ongelmien syntyessä kykenee löytämään niihin ratkaisuja. Ratkaisukeskeisyys onkin keskeistä tämän päivän esimiestyössä. Ongelma haittaa sekä työhyvinvointia että tuottavuutta. Marko Kesti on tutkinut aihetta esimiestoiminnan peliteorian kautta. Tämän menetelmän avulla hän on pystynyt myös testaamaan, onko esimiehillä tarvittavia ominaisuuksia oikeaan johtamiseen. Kesti on muodostanut algoritmit, jolla peliteoria voidaan ottaa tutkimuksen viitekehikseksi. Kyseinen tutkimus on vielä työn alla, mutta hän on kehittänyt teorian pohjalta esimiesoppimispeliä. Pelin tarkoituksena on näyttää pelaajille, puuttuuko heiltä mahdollisesti jotain tärkeitä ominaisuuksia esimiestyötä ajatellen. Puutteelliset esimiestaidot voivat pahimmillaan johtaa siihen, että työhyvinvointi kärsii. Pahimmillaan tällöin myös yrityksen taloudellinen tulos voi heikentyä. Oppimispelistä voi lukea laajemmin luvussa 8.4. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Pääsääntöisesti Suomessa yrityksen ylin johto saa edelleen melko vapaasti määritellä sen, mikälaista johtamistapaa yrityksessä suositaan ja samalla luoda edellytyksiä sille, millaista hyvää johtamista yrityksessä on mahdollista toteuttaa. Hyvän johtamisen tapoja ja menetelmiä löytyy niin Suomesta kuin kansainvälisestikin, mutta ongelma on se, miten suomalaiset yritykset saataisiin ottamaan nämä menetelmät huomioon. Syy ei sinänsä ole yksittäisissä johtajissa, joista monet ovat hyvinkin sitoutuneita omaan työhönsä ja yritykseen, jossa he työskentelevät. Usein heidän tarkoituksensa ovat hyviä, mutta he eivät välttämättä ymmärrä sitä monimutkaista kokonaisuutta, jonka osana heidän oma johtamisensa tapahtuu. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatio on tasolla heidän toimintansa on vahingollista ja heijastuu huonona lähiesimiesjohtamisena. Kun johtaminen on valveutunutta, pystytään luomaan oikeanlainen struktuuri. Sen avulla hyvä johtaminen on mahdollista. Samalla pystytään luomaan oikeanlainen mielentila niin, että työntekijätkin viihtyvät ja pystyvät tekemään hyvää tulosta. Tämä on usein erittäin hyvä kilpailuetu, kuten on jo aiemmin mainittu. Näin hyvinvoiva työyhteisö, hyvän tuloksen tekeminen ja merkittävä kilpailuetu kulkevat käsi kädessä. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

#### **4.6 Johtamisen ennustaminen – johtamistavat Suomessa noin 25 vuoden päästä**

Haastatteluissa käsiteltiin myös näkemyksiä siitä, millaista tulevaisuuden johtaminen voisi olla 25 vuoden aikaperspektiivillä. Ennusteena tuotiin esiin se, että johtamistapa toivottavasti muuttuu vielä entistä vähemmän autoritäärisemmäksi ja kokonaisvaltainen yhteistyö korostuu entistä enemmän. Samalla todennäköisesti kilpailu hyvistä työntekijöistä koventuu. Toivottavasti oikeudenmukainen sekä ihmiset että ympäristön huomioon ottava tapa johtaa muuttuu yleisemmäksi. Useassa haastattelussa tuli esiin, että tulevaisuudessa vastuun kantamisen rooli voi korostua entisestään. Kokonaisvaltainen vastuu lisääntyy ja se saa uusia ulottuvuuksia. Tämä korostuu erityisesti ympäristöasioissa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Myös tämä mainittiin useassa haastattelussa. Ympäristöstä ja ihmisistä huolehtiminen siis muuttuu entistä keskeisemmäksi teemaksi. Suurella todennäköisyydellä myös monikulttuurisuus lisääntyy niin yhteiskunnassa kuin sitä kautta luonnollisesti myös työpaikoilla. (Haastattelu A-E.)

Suomessa johtajilla on edelleen verrattain vahva auktoriteetti ja sen positiivinen seuraus on se, että päätökset syntyvät usein melko nopeasti. Kuitenkin työntekijät ovat jo tänä päivänä korkeasti koulutettuja ja asiantuntevia, ja tulevaisuudessa näin on todennäköisesti entistä enemmän. Tällöin hyvän ja toimivan kommunikaation rooli korostuu. Silloin vahvan auktoriteetin johtajuus saat-

taa muuttua esteeksi hyvälle ja avoimelle kommunikaatiolle. Pelkona tosin tuotiin myös esiin se, että suomalaisten yritysten johtaminen muuttuu samantyylliseksi kuin monissa yhdysvaltaisissa ja kansainvälisissä yrityksissä: tulosten pitää näkyä saman tien ja kuri on sen mukaista. (Haastattelu A-E.)

Jo tällä hetkellä korostuu se, että yrityksissä kilpaillaan parhaista työntekijöistä ja tehokkaaseen rekrytoimiseen panostetaan hyvin paljon. Tänäkin päivänä varsinkin nuoret työntekijät arvostavat joustavaa työaikaa ja sitä, että työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin todennäköistä on se, että 25 vuoden päästä mahdollisuus tehdä etätöitä korostuu ja lisääntyy mahdollisesti huomattavankin paljon. Työnteko muuttuu samalla entistä projektiluontoisemmaksi ja tällöin varsinaisesti sillä, missä ja miten projektia tehdään, ei ole enää merkityksellistä vaan se, että projekti tehdään valmiiksi. Tällöin varsinainen tiukkaan määritelty kahdeksasta neljään aikataulutus työnteossa vähenee ja työtuntien määrällä ei myöskään ole samanlaista korostunutta merkitystä kuin vielä tänä päivänä. Välttämättä edes mitään kiinteitä työpisteitä ei kenties ole enää tulevaisuudessa tai ainakin niiden määrä tulee merkittävästi vähenemään. Mahdollisesti yritykset ja organisaatiot kilpailevat sillä, kuka voi tarjota parhaat ja myös samalla vapaimmat työolosuhteet. Pala-veriä voi pitää yhtä lailla omalta mökiltään käsin tai vaikkapa palmupuun alla Karibialla. (Haastattelu C-E.)

Tässä kaikessa korostuu se, että digitaalisuus ja teknologia lisääntyvät huomattavasti kaikenlaisessa työnteossa tulevaisuudessa. Ne tulee todennäköisesti tulevaisuudessa rikkomaan entistä enemmän perinteisen työnteon rajoja ja tapoja. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että ihmiset voivat olla töissä useassa eri yrityksissä ja organisaatioissa samaan aikaan. Työn liikkuvuus siis lisääntyy myös. Myöskään mitään tarkoin määriteltyjä työtehtäviä ei enää ole. (Haastattelu C-E.)

Varsinkin nuorille työntekijöille ja työnhakijoille arvot ja eettinen elämäntapaa on erityisen tärkeää. Tämä näkyy myös siinä, millaisiin yrityksiin he hakevat töihin. Heitä kiinnostaa se millainen yrityksen oma arvomaailma on ja onko sillä mahdollisesti omia eettisiä linjauksia tai ohjelmia. Tulevaisuudessa tämä todennäköisesti korostuu entistä enemmän ja myös yritysten on otettava se huomioon. Ihmiset ovat koko ajan entistä tiedostavampia ja yritys, joka ei ota arvomaailman muutosta huomioon tulevaisuudessa, ei enää pärjää markkinoilla. (Haastattelu E.)

Kenties tulevaisuudessa työhyvinvointi ja työelämänlaatu ymmärretään niin tärkeinä tuotantotekijöinä, että niitä huomioidaan entistä enemmän ja niitä pystytään mittaamaan jatkuvatoimisesti.

Ehkä 25 vuoden kuluttua ihmetellään sitä, että työhyvinvointia mitattiin vuonna 2017 vain vuoden tai kahden välein. Johtamisessa pyritään olemaan jatkuvasti myös henkilöstön pulssilla, jolloin voidaan toimia entistä joustavammin ja nopeammin, jos työntekijä stressaantuu ja sairastuu. Jo nyt työuria pyritään jatkuvasti pidentämään ja tulevaisuudessa työvoiman hyvinvointi, arvostus ja jaksaminen muuttuu tärkeiksi kilpailuvalteiksi yrityksille. Tätä kautta ehkä myös työpoissaolot ja sairauspoissaolot vähenevät. (Haastattelu C-E.)

## 5 YMPÄRISTÖVASTUU EETTISESSÄ JOHTAMISESSA

”Päivästä toiseen Oups tarkkaili tähdeltään Maan asukkaita. Joka kerta, kun hän katsoi kaukoputkensa läpi tuota sinistä planeettaa, se sai hänet surulliseksi. Hän joutui toteamaan, kuinka Maan päällä levisivät leviämistään murhe ja tyytymättömyys. Miksi he tuolla alhaalla aina hosuvat noin? Minkä takia nämä ihmiset riitelevät niin kamalasti keskenään?, kysyi hän itseltään aina kaukoputkeen katsottuaan. Tuohan on kuitenkin kerrassaan ihana planeetta, siellä on kaikkea, mitä toivoa voi.” (Hörtenhuber, Wolf & Korolainen 2007, 4.)

Ilmastonmuutos on viime vuosikymmeninä noussut voimakkaasti osaksi yhteiskunnallista keskustelua. Aiheena se on herättänyt runsaasti keskustelua puolesta ja vastaan. Joskus tuntuu suoraan sanottuna siltä, että ihmiset tekevät päätelmänsä ilmastonmuutoksen olemassaolosta tutkimalla säätä. Ihmiset uskovat ilmastonmuutokseen helpommin esimerkiksi leutoina kuin kovina talvina.

Tässä luvussa käsitellään Cowspiracy-dokumenttielokuvaa, jonka juontaja Kip Andersen haastattelee eri henkilöitä sekä järjestöjä ilmastonmuutoksesta. Elokuva toimii aineistona antaen näkökulmia liittyen ympäristövastuuseen ja tutkimuskysymykseen 3. Elokuvassa Bruce Hamilton, Sierra Clubin varapääjohtaja, kertoo ilmakehän hiilidioksidi- ja kasvihuonekaasupitoisuudesta, sukupuutosta, kokonaisten valtioiden veden alle jäämisestä merenpinnan nousemisen vuoksi sekä kuivuudesta ja ilmastosodista. Hän ei kuitenkaan mainitse mitään karjasta tai karjankasvatuksesta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 13.4.2016.)

Kip mainitsee dokumenttielokuvissaan maailmanlaajuisen hallitusten välisen yhteistyöjärjestön, YK:n raportin, jossa sanotaan, että karjankasvatus tuottaa enemmän kasvihuonekaasuja kuin kaikki liikenteen päästöt yhteensä.

Dokumenttielokuvan lopussa esitetään erilaisia tapoja, miten vähentää lihan syöntiä tai vaihtaa ruokavalio täysin lihattomaksi. Opinnäytetyössä keskitytään elokuvassa kuvattuun eläintuotantoteollisuuteen, karjateollisuuteen ja ympäristöjärjestöihin, sekä niiden käyttäytymiseen organisaatioina. Samantyyppinen toiminta on yleistä myös monissa isoissa yrityksissä.

## 5.1 Karjan rooli saastumisessa

YK sekä useat muut järjestöt raportoivat, että karjateollisuudella on tärkeä rooli ilmaston lämpenemisessä ja se on tärkein yksittäinen syy luonnonvarojen kulutukseen ja ympäristön tilan heikkenemiseen, jotka tuhoavat planeettaa. Luulisi, että tämä tieto kerrottaisiin kaikkialla ympäristöpiireissä, mutta maan suurimpien ympäristöjärjestöjen verkkosivuillakaan ei puhuta karjankasvatuksesta.

### 5.1.1 Kasvihuonekaasu

YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestön mukaan lihan- ja maidontuotanto tuottaa enemmän kasvihuonekaasuja (ekvivalentti CO<sub>2</sub> määränä) kuin autot, kuorma-autot, junat, laivat ja lentokoneet yhteensä. Kasvihuonepäästöt, lehmät ja muut karjaeläimet tuottavat huomattavan määrän metaania ruoansulatusjärjestelmässään. Karjan metaanikaasu on 86 kertaa tuhoisampaa kuin ajoneuvojen hiilidioksidi. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 13.4.2016.)

Monet ympäristöjärjestöistä, kuten Greenpeace, Sierra Club, Climate Reality, Rainforest Action Network ja Amazon Watch keskittyvät maakaasun ja öljyn tuotannon aiheuttamiin ongelmiin. Kuitenkin vesisärötys, eli kallion hydraulinen murtaminen, on iso ongelma ennen kaikkea veden käytön ja saastumisen vuoksi. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 22.4.2016.)

### 5.1.2 Vedenkulutus

Maakaasun vesisärötyksessä käytetään valtavia määriä vettä. Esimerkiksi USA:ssa vesisärötyksessä käytetään vuosittain 380 miljardia litraa vettä, mutta karjankasvatus kuluttaa 130 biljoonaa litraa vettä, mikä on yli 300 kertainen vesisärötyksen vedenkulutukseen nähden. Metaanipäästöt ovat samaa luokkaa molemmilla teollisuudenaloilla. Kaliforniassa on pitkään kärsitty kuivuudesta ja veden puutteesta. Tilanne on sama monella muullakin alueella ympäri maapalloa. Vedenpuute onkin merkittävä huolenaihe meille kaikille. Pacific instituutin vesiohjelman johtajan Heather Cooleyn mukaan, kalifornialainen käyttää keskimäärin 5700 litraa vettä päivässä. Puolet siitä liittyy lihan ja maitotuotteiden syömiseen. Lihan- ja maitotuotteiden tuotanto kuluttaa paljon vettä, osittain siksi, että tuotantoeläinten ravinnon tuottaminen vaatii suuret määrät vettä. Kaikki eläinten syömään viljaan sitoutunut vesi katsotaan osaksi tuotteen virtuaalista vesijalanjälkeä. Esimerkiksi

yhden sadan gramman jauhelihapihvin tuottamiseen kuluu 2500 litraa vettä. Yhden hampurilaisen syöminen vastaa vesimäärältään kahden kuukauden suihkuja. Kotitalouksien vedenkäytön vähentämiseen on kiinnitetty huomiota, vaikka kotitalouksien käyttämä vesi on vain 5 prosenttia USA:n vedenkulutuksesta, verrattuna karjatalouden 55 prosenttiin. Esimerkiksi USA:n vesiasiainministeriön vedensäästökampanjan sivuilla kerrotaan elämäntapamuutoksista veden säästämiseksi. Niitä ovat vettä säästävät suihkupäät, tehokkaat vessanpöntöt, vettä säästävät kodinkoneet ja vuotavien hanojen korjaaminen, mutta mitään mainintaa karjataloudesta ei ole. Kaikki hallituksen suosittamat muutokset säästäisivät vettä 180 litraa päivässä. Se ei kuitenkaan ole lähelläkään yhden hampurilaisen vaatimaa 2500:aa litraa. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 22.4.2016.)

Vesiasiainministeriön vedenkäyttöjoaston johtajan Manucher Aleminin mukaan, jo tavallisessa urbaanissa ympäristössä voi tehdä monia asioita veden säästämiseksi. Vettä voidaan säästää monilla arkisilla toimenpiteillä kotona. Suurimmat säästöt tapahtuvat kuitenkin kodin ulkopuolella. Meidän on kiinnitettävä huomiota vedenkäyttöön, on oltava mahdollisimman tehokkaita ja suojeltava veden laatua. Meidän on pidettävä huolta luonnosta, joka on riippuvainen vedestä. Lihan-, munien- tai juustontuotantoa ei kuitenkaan mainita merkittävässä veden säästöön suunnatussa Save Our Water -kampanjassa. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 26.5.2016.)

### **5.1.3 Joukkosukupuutto**

Tohtori Will Tuttle, kirjailija jonka aloina on ympäristö ja etiikka, on kommentoinut, että 10 000 vuotta sitten 99% nisäkkäiden biomassasta koostui villieläimistä. Vain 1% biomassasta koostui ihmisistä. Nykyään, 10 000 vuotta myöhemmin, ihmiset sekä koti- ja tuotantoeläimet muodostavat 98% biomassasta. Villieläimet muodostavat enää vain 2%. Olemme käytännössä varastaneet maailman vapaana eläviltä eläimiltä omaan käyttöömmme tuottaaksemme lehmä, kanoja ja viljeltyjä kaloja. Kaiken lisäksi valtameriä tuhotaan yhä enemmän. Tämä on suurin joukkosukupuutto 65 miljoonaan vuoteen. Sademetsiä tuhotaan 0,4 hehtaaria sekunnissa. Kantava tekijä tämän kaiken takana on karjatalous. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 21.6.2016.)



## 5.2 Ympäristöjärjestöjen käyttäytyminen

Dokumenttielokuvan juontaja Kip Andersen on ehdottanut, että sen sijaan, että odottaisimme kuivaa kautta, voisimme sanoa Save Our Water -kampanjan johtajalle: ”Aletaan kannustaa ihmisiä syömään vähemmän lihaa nyt, koska tutkimustulokset julkaistaan pian”. Kalifornian vesiasiainministeriön vesisuunnittelun johtajan Kamyar Guivetchin mielestä se ei onnistuisi heidän oman hallituksensa takia. Yksi syy on vesihuolto ja toinen on käyttäytymisen muuttaminen. Hän kuitenkin myöntää, että karjatalouden vesijalanjälki on suurempi kuin muiden toimijoiden. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 21.6.2016.)

Elokuvassa vesiasiainministeriön hallitus ei halunnut puhua asiasta. Myöskään ympäristöjärjestöt eivät halunneet puhua karjataloudesta. Liikenne- ja energiasektorit ovat tietysti saaneet paljon huomiota, koska niiden hiilidioksidipäästöt tuhoavat ilmastoamme. Karjatalous tuottaa kuitenkin 65 % maailman ilokaasusta, joka vaikuttaa ilmaston lämpenemiseen 296 kertaa enemmän kuin hiilidioksidi. Silti puhutaan vain fossiilista polttoainesta. Energiantuotannon hiilidioksidipäästöt kasvavat 20% vuoteen 2040 mennessä. Maatalouden päästöt kuitenkin kasvavat 80% vuoteen 2050 mennessä. Tämä kauhistuttava luku johtuu pääasiassa ennustetusta liha- ja maitotuotteiden käytön lisääntymisestä. Maailmanpankkiryhmän kahden ympäristöasiantuntijan mukaan, mitattaessa kasvihuonekaasuja globaalin standardin mukaisesti huomataan, että karjatalous on vastuussa 51-prosenttisesti ihmisen aiheuttamasta ilmastonmuutoksesta, kun otetaan huomioon hiilinielut, hengitys ja metaani. Karjankasvatus on vastuussa 30-prosenttisesti maailman vedenkäytöstä. Se on 91-prosenttisesti vastuussa Amazonin sademetsien tuhosta Brasiliassa. Se on myös suurin syy valtamerten happivajaukseen, elinalueiden tuhoutumiseen ja lajien sukupuuttoon. Silti suurimmat ympäristöryhmittymät, joiden pitäisi asiasta pitää ääntä, eivät pidä sitä tärkeimpänä kohteenaan, eivätkä halunneet puhua asiasta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 21.6.2016.)

Ongelma on se, että erityisen keskittyneet järjestöt eivät halua suututtaa ketään, koska se vaikeuttaisi heidän omaa toimintaa. Jos kuuntelee suurinta osaa ympäristöjärjestöistä, ne eivät oikeastaan puhu asiasta juuri mitään. Ne vain kehottavat jatkamaan normaalia elämää, vaihtamaan hehkulampun, ajamaan vähemmän, käyttämään vähemmän muovivia, kierrättämään enemmän. Niillä on kannattavampaa varojen keruulle ja imagolle luoda tarina, jossa on uhri ja syyllinen. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Kukaan ei halua puhua ympäristön tuhoutumisen tärkeimmästä syystä, joka on karjatalous, koska kyse on liiketoiminnasta ja ympäristöjärjestöt haluavat varmistaa, että niillä on luotettavia rahoituksen lähteitä. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Dokumenttielokuvan Cowspiracyn juontaja Kip Andersen halusi saada vastauksia ja monen vastaamatta jääneen sähköpostin ja puhelun jälkeen hän yritti vierailta henkilökohtaisesti järjestöjen päämajoissa. Monessa paikassa häntä ei otettu vastaan ja monessa muussa paikassa kieltäydyttiin haastattelusta.

Sierra Clubin varapääjohtaja Bruce Hamilton on myöntänyt, että karjatalous ja lihan syöminen on merkittävä ongelma ja siihenkin on puututtava, mutta hänen mielestään on paljon muitakin mahdollisia syitä metaani- ja hiilipäästöille. Greenpeace ei halunnut auttaa millään lailla tutkimusta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Tohtori Richard Oppenlanderin mukaan karjankasvatus on aiheuttanut tai luonut yli 500 typen täyttämää happivajaata aluetta valtamerissä. Yli 246 000 neliökilometrin alue on täysin vailla elämää. Vaikka tästä syystä järkevä keskustelu valtameren tilasta täytyy aina aloittaa suoralla keskustelulla karjataloudesta, luonnonsuojelujärjestöt eivät keskity puhumaan tästä asiasta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Greenpeacen johtokunnan entinen jäsen Will Anderson suostui puhumaan karjateollisuudesta avoimesti. Ympäristöjärjestöt, kuten muutkaan järjestöt, eivät kerro totuutta siitä, mitä maapallo tarvitsee meiltä ihmisiltä lajina. Tieto on kaikille saatavilla, mutta ympäristöjärjestöt eivät suostu toimimaan. Heidän käytännöissään tai Greenpeacen tehtävässä ei mainita, että ruokavaliolla on merkitystä ja että ongelmana on karjatalous. Kuten muutkin ympäristöjärjestöt, Greenpeace kieltäytyy tunnistamassa ongelmaa. Dokumenttielokuvassa jopa eräs kestävän kehityksen maatalon omistaja, lihatuottaja myöntää, että jos ympäristö ei sovellu naudanlihatuotantoon, naudanlihaa ei pitäisi syödä. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

### **5.3 Karjatalous liiketoimintana**

Metsiä hakataan laidunmaaksi ja soijankasvatukseen. Geenimuunnellulla soijalla ruokitaan lemmiä, sikoja, kanoja ja viljeltyjä kaloja. Maailman suurimmat ympäristöjärjestöt eivät puhu karjata-

loudesta. Ne vain sanovat ”käyttäkää vähemmän hiiltä, ajakaa pyörällä”. Miksi ne eivät voi kannustaa lihan syömisen vähentämiseen? Demosthenes Maratos, Molloy Collegen kestävä kehityksen instituutista, on kommentoinut, että tämä on ympäristökatastrofi, jonka siitä vastuussa olevat tahot ovat jättäneet huomioimatta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 6.3.2017.)

Michael Pollan, kirjailija, jonka aloina on ympäristö ja ravinto, on kommentoinut, että aiheesta haastateltiin kohderyhmiä, eikä sillä voita ääniä. Monet niistä ovat jäsenperustaisia järjestöjä. Ne haluavat maksimoida saamansa lahjoitukset. Hänen mielestään, jos niitä aletaan pitää lihavastaisina tai jokapäiväistä elämää vaikeuttavina, se vaikeuttaa varojen keruuta. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 21.6.2016.)

Tohtori Chad Nelsenin mukaan karjatalous vesistöjen saastuttajana on aluekohtaista. Hänen näkemyksensä mukaan kaupunkialueilla, jossa ei ole paljon maatiloja, vesistön saastumista karjatalouden takia ei esiinny. Dokumenttielokuvan tekijä epäili ja lopuksi totesi, että ympäristöjärjestöt salaavat totuuden tarkoituksella. Amazon Watchin ohjelmajohtaja Leila Salazar Lopezin mukaan meidän pitää kiinnittää huomiota siihen, mitä tapahtui Brasiliassa, kun uusi metsälaki tuli voimaan ja ihmiset vastustivat lobbaajia, erityisintressiryhmiä, karjataloutta ja maataloutta. Silloin moni karjatalouden vastustaja, joka otti kantaa julkisesti ja sanoi, että karjankasvatus tuhoaa Amazonia, tapettiin. Muun muassa José Cláudiota, Dorothy Stangiä ja yli 1100 muuta aktivistia on tapettu Brasiliassa viimeisten 20 vuoden aikana. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Nykyään jo lähes puolet USA:n maapinta-alasta on omistettu karjankasvatukselle. Jos siirtyisimme laidunlihaan, meidän pitäisi raivata laitumeksi jokainen neliösentti Yhdysvalloista Kanadaan asti, koko Keski-Amerikka ja osa Etelä-Amerikkaa. Sen verran maata tarvittaisiin vain täyttämään USA:n lihantarve. Lukemissa ei edes oteta huomioon sitä, että iso osa maasta ei ole sopivaa laiduntamiseen. Kaikki vuoristot pitäisi muuttaa laidunmaaksi, kuten myös ikivanhat metsät ja luonnonpuistot. Kaikki kaupungit pitäisi tuhota laidunmaiden tieltä. Kuten Brasiliakaan, USA ei pysty tyydyttämään lihan kysyntää. Laiduntamalla kasvatetun eläimen kasvaminen teuraskokoiseksi kestää 23 kuukautta. Viljarehulla ruokitulla eläimellä aika on 15 kuukautta. Eli kahdeksan kuukautta lisää vettä, maankäyttöä, ruokintaa ja jätettä. Hiilijalanjälkeä ajatellen se on iso ero. Maankäytön vuoksi laiduntamalla kasvatettu liha on vähemmän kestävä kehityksen mukaista kuin teollisesti kasvatettu liha. On vain hyväksyttävä, että ei ole mahdollista tuottaa kestävä kehityksen lihaa tarpeeksi täyttämään koko maailman lihantarve. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Kyse on tahdosta ja lobbausvoimasta, joita karjateollisuudella on. Karjateollisuuden takia susia tapetaan yhä, ja näemme vaatimuksia, että petoeläinten määrä tulisi pitää ekosysteemeille hyödyttömällä tasolla. Kun katsotaan, kuka hyötyy ja kuka lobbaa tämän maatalousjärjestelmän puolesta, sitä tekevät USA:n suurimmat ruoan- ja lihantuottajat. Kun niistä tulee isoja ja varakkaita, ne voivat sanella säännöt käytännöistä, joilla valtiossa tuotetaan ruokaa, sillä niillä on niin paljon poliittista valtaa. Jos he voivat vaientaa viranomaiset, onko niillä vaikutusvaltaa tai yhteyksiä myös ympäristöjärjestöihin? (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

#### **5.4 Eläintuotantoteollisuuden ”pimeä puoli”**

Entisen karjatilallisen Howard Lyman haastettiin oikeuteen, koska hän kertoi totuuden karjataloudesta The Oprah Winfrey Show:ssa. Hän käytti viisi vuotta ja satoja tuhansia dollareita päästäkseen eroon karjankasvattajien nostamista kanteista. Jos nykyään kertoo totuuden, tuomitaan syylliseksi, sillä aiheuttamalla taloudellista haittaa eläintuotantoteollisuudelle on syyllinen Patriot act- lain perusteella. Howardin mielestä dokumentin tekijöiden pitäisi olla huolissaan. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

Kirjailija Will Potter kertoo, että eläintuotantoteollisuus on maailman vaikutusvaltaisimpia teollisuusaloja. Hänen mielestään useimmat ihmiset USA:ssa tietävät, miten raha ja teollisuus vaikuttavat politiikkaan. Will huomauttaa, että se näkyy selkeästi tässä teollisuudessa. (Andersen & Kuhn 2014, viitattu 7.3.2017.)

”Moni järkyttyisi kuullessaan, että eläin- ja ympäristöaktivistit ovat FBI:n mukaan vaarallisin kotimaisen terrorismin uhka. Nämä ryhmät, enemmän kuin muut kansalaisliikkeet, ovat välitön uhka yritysten voitoille. Kun yritämme saada tietoa eläintuotannon saastuttavasta vaikutuksesta ympäristöön, he yrittävät pitää tiedon salaisena vedoten kansalliseen turvallisuuteen tai yleiseen turvallisuuteen. Tietoja sanotaan liikesalaisuuksiksi. Olemme nähneet toimia, joilla yritetään salata kansalaisilta, mitä oikeasti tapahtuu. Yksi maailman suurimmista teollisuudenaloista, jonka vaikutus ympäristöön on suurin, yrittää salata toimintatapansa meiltä. Tiedonvapauslain avulla saimme haltuumme terrorisminvastaisen yksikön asiakirjoja, jotka osoittivat, että he valvovat luentoja, haastatteluja kuten nämä, verkkosivujani ja lukevat kirjaani. Vastustajillamme on valtavat oikeu-

delliset resurssit. Heidän käytössään olevan rahan määrä on häkellyttävä. Pelko on tärkeä osa heidän taktiikkaansa.” (Andersen & Kuhn 2014, hakupäivä 7.3.2017.)

## 6 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN HUOMIOINTI

”Jokainen on nero, mutta jos tuomitset kalan sen kiipeilytaitojen vuoksi, se tuntee koko elämänsä itsensä tyhmäksi.” - Albert Einstein

Koulut ja työpaikat ”muuntavat” ihmisiä roboteiksi. Monet opiskelijat ja työntekijät tuntevat samaa kuin itsensä tyhmäksi tunteva kala. Nuoria työntekijöitä pidetään osa-aikaisissa tai projektiluontoisissa työsuhteissa, joissa heidän työuransa on jatkuvasti ”katkolla”. He eivät uskalla tuoda omia, johtajan ajatuksista poikkeavia, ajatuksiaan esille ja tuntevat, että heidän on aina oltava tavoitettavissa. Työhön sitoudutaan sen tuoman taloudellisen hyödyn vuoksi, ei lojaalisuudesta työnantajaan kohtaan. Nuorten työntekijöiden innovatiivisuus jää hyödyntämättä. Ihanteellistahan olisi pystyä yhdistämään nuorten innovaatiot ja vanhempien työntekijöiden kokemus.

2010-luvulla eletään nopeasti kehittyvässä maailmassa. Työ itsessään muuttuu koko ajan epätyypillisemmäksi, epäsäännöllisemmäksi ja samalla työurat jäävät lyhyiksi. Lisäksi monet työt ja työalat koneellistuvat ja automatisoituvat kiihtyvällä vauhdilla. Kone tekee työn lähes aina nopeammin ja tehokkaammin, eikä se koskaan väsy. Ammattiliitoilla ei ole mitään vaikutusvaltaa koneisiin ja kone tuo hyötyä ainoastaan omistajille. Ihmistyöllä on taloudellista arvoa enää ainoastaan silloin, kun ihminen voi tehdä työtä mihin kone ei pysty tai kone vielä tarvitsee ihmisen apua työn suorittamiseksi. Ihmistyö voi kuitenkin lopulta kadota lähes olemattomaksi. (Helsingin Sanomat 2016, viitattu 4.4.2017.)

Sekä esimiesalais-suhteissa että työntekijöiden keskinäissuhteissa tarvitaan hyvää ja sujuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, jotta työhyvinvointi ja työn tuottavuutta pystytään ylläpitämään (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 15). Unitutkija ja -lääkäri Henri Tuomilehdon mukaan yritykset eivät huomioi tarpeeksi univaikeuksia työntekijöiden jaksamisen ja työkyvyn heikentymisen taustalla. Hänen mukaansa erilaiset unitutkimukset tulisi huomioida paremmin työterveyshuollossa. Tuomilehto viittaa siihen, että lisääntyneet työpaineet ja stressi johtuvat usein vääränlaisista työtavoista. Kuitenkin tätäkin useammin taustalla on huono ilmapiiri työpaikalla ja toisaalta siitä, että töiden vastuut, velvollisuudet ja mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemisen olosuhteisiin on jaettu väärällä tavalla. Tämä johtuu usein nimenomaan huonosta johtamisesta. (Kauppalehti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Työhyvinvointia on mahdollista muuttaa euroiksi. Alaisistaan välittävä, hyvä johtaja pystyy siihen. Akavalaisen tuore artikkeli havainnollistaa, miten hyvinvoiva henkilöstö tekee yritykselle enemmän liikevaihtoa, jota voidaan mitata euroissa. Tutkimushankkeen vetäjän, Lapin yliopiston apulaisprofessori Marko Kestin teoria esiintyy artikkelissa, mutta kattava opetusvideo löytyy internetissä hänen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiosta.

Johtamistyön suurimpia haasteita ovat irtisanomiset ja organisaatiouudistukset. Hyvä johtaja huolehtii kaikkien motivaatiosta ja opastaa joukkonsa ulos vaikeistakin paikoista. Jotta organisaatiot pystyisivät tarttumaan johtamisen ongelmiin, tarvittaisiin nykyisiä tarkempia laskelmia ja taustojen analysointia. Syy-seuraussuhteiden osoittaminen on vaikeaa, sillä sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden taustalta löytyy varmasti muitakin syitä kuin huono johtaminen. Jos työhyvinvoinnin vaikutus firman tulokseen pystytään osoittamaan täsmällisillä luvuilla, yrityksissä johtamiskäytäntöjä aloitettaisiin määrätietoisesti heti parantamaan. (Akavalainen 2017, viitattu 5.3.2017.)

Työpaikan taloudellisen menestymisen arvioiden ja työelämän laadun välillä on vahva yhteys. Jos työelämän laatu paranee, myös arviot työpaikan taloudesta verrattuna saman alan vastaaviin työpaikkoihin paranevat. Vaikka niillä on keskinäinen yhteys, se ei kuitenkaan kerro sitä, kumpi näistä on syy ja kumpi seuraus. Se auttaa kuitenkin ymmärtämään, miten joillakin työpaikoilla vallitsee voimakas positiivinen eteenpäin suuntautunut me-henki ja miten joillakin työpaikoilla ajaudutaan negatiiviseen kierteeseen. Huonoina taloudellisina aikoina ero eteenpäin suuntautuneiden ja alaspäin menevien työpaikkojen välillä korostuu. Työelämän laadun ja työpaikan talouden keskinäinen yhteys on melko samanlainen eri sektoreilla. Yksityisellä sektorilla riippuvuus on hieman voimakkaampi kuin julkisella sektorilla. Ei todellakaan voida vähätellä ihmisten yleisen mielialan, odotusten ja ajatusten laadun merkitystä työn tuloksiin. (Colliander ym. 2009, 26.)

Akavan pääekonomisti Eugen Koev kertoo Lapin yliopistossa kehitetystä menetelmästä, jolla yritysjohto voi laskea erilaisten työhyvinvointitekijöiden vaikutukset organisaation suorituskykyyn. Tässä uudessa mallissa työelämän laatu, eli aineeton henkilöstöpääoma, nähdään itsenäisenä, mitattavana tuotannontekijänä muiden resurssien rinnalla. Hyvinvoiva henkilöstö tekee yritykselle enemmän liikevaihtoa, josta syntyy enemmän tulosta. Tutkimushankkeen vetäjän, Lapin yliopiston professori Marko Kestin mukaan tuloksen nousu voidaan mitata euroissa. Kesti on kertonut Akavalle, että suomalaisorganisaatioissa henkilöstöpääoman tuottavuus on tällä hetkellä vain 60 prosentin luokkaa. Tämä aiheuttaa miljardien tulosmenetykset yrityksille. Jos organisaatioissa

mitattaisiin työelämän laatua jatkuvasti ja systemaattisesti, ja parannettaisiin esimiesosaamista, sairauspoissaolot ja vaihtuvuus vähenisivät ja tehokas työaika lisääntyisi. Hyvä johtaja tietää työntekijöiden hyvinvoinnin ennakoivan tulevaa käyttökattetta, ja huolehtii henkilöstöpääoman riittävydestä. Hyvä johtaja ei priorisoi budjettia tai työn suorittamista vaan luo olosuhteet, joissa vallitsee energinen työn imu ja myönteinen ilmapiiri. (Akavalainen 2017, viitattu 5.3.2017.)



## 7 TASA-ARVOSUUNNITELMAT JA MONINAISUUS

Kansalaisten yhdenvertaisuudelle ja tasa-arvolle on perustana lainsäädäntö. Se ei kuitenkaan riitä turvaamaan, että työorganisaatiot olisivat yhdenvertaisia ja tasa-arvoisia. Kun organisaatiossa toteutuvat oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja moninaisuuden arvostaminen, ihmiset tekevät työtä entistä tuottavammin ja innovatiivisemmin sekä jaksavat ja voivat aiempaa paremmin. (Colliander ym. 2009, 18.)

Haastatteluvastauksissa oli selkeää hajontaa suhteessa tasa-arvoon ja siihen, mitä se tarkoittaa. Tuotiin esiin sellainen näkökulma, että mahdolliset sukupuolikiintiöt ovat itse asiassa vahingollisia yrityksen toiminnalle. Perusteluna käytettiin sitä, että tällöin tietyt henkilöt saavat suhteetonta etua pelkän sukupuolensa takia. Tällöin pelkona oli se, että ihmisen pätevyys ja ammattitaito toimia virassa kyseenalaistuu tai toisin sanoen pätevintä henkilöä ei valita työhön, koska hänen sukupuolensa on väärä. Tämä koettiin epäoikeudenmukaiseksi myös sen takia, että ihmiset saavat viran tai työpaikan oikeasti ansaitsematta sitä. Tuotiin myös vahvasti esiin se, että ”hyvät tyypit” pärjäävät aina työmarkkinoilla sukupuolesta riippumatta. Ajatuksena oli myös se, että toteutuuko todellinen mahdollisuuksien ja velvollisuuksien tasa-arvo, jos käytännössä ihmisiä suositaan heidän sukupuolensa perusteella. Tällainen tasa-arvo on varsin keinotekoisia. Tietysti on niinkin, että nykypäivänä monet naiset ovat hyvin uraorientoituneita ja eteenpäin katsovia, heillä on kunnianhimo ja tahtotila pärjätä työelämässä, myös sellaisella alueella, jotka ovat pitkään olleet miesvaltaisia. Siinä määrin vanhat sukupuoliroolit ovat jo pitkälti rikkoutuneet. (Haastattelu A-E.)

Haastatteluissa myönnettiin, että myös rakenteellista epätasa-arvoa edelleen esiintyy. Muistutettiin siitä, että naisen euro on edelleen 80 senttiä. Kyseessä voi olla osin rakenteellinen ongelma ja se, että naiset eivät vaadi samoista töistä samanlaista palkkaa kuin miehet, mutta toinen puoli asiaa on se, että monet naisvaltaiset alat ovat keskimäärin huonommin palkattuja kuin miesvaltaiset alat. Vaikka tasa-arvoa ollaan yritetty edistää myös vanhempainvapaiden osalta siten, että myös miehillä on yhtäläinen oikeus käyttää samaa vanhempainvapaata sama määrä kuin naisilla, silti edelleen tilastollisesti näyttää siltä, että naiset käyttävät äitiyslomaa huomattavasti pidempään ja enemmän kuin miehet isyyslomaa. Käytännössä siis monille naisille saattaa tulla monen vuoden katkos työuraan lasten syntymisen takia. Tässä ajassa monet samanikäiset miehet ovat jo ehtineet edetä urallaan eteenpäin ja monien naisten on vaikea kuroa tätä etumatka umpeen, varsinkin jos lapsia syntyy useita. (Haastattelu A-E.)

Suomi muuttuu jatkuvasti monikulttuurisemmaksi. Suomessa toimii myös entistä enemmän kansainvälisiä yrityksiä ja myös monet suomalaiset yritykset kansainvälistyvät nopeasti. Tällä on vaikutusta myös siihen, miten työssä vaadittavat pätevyysvaatimukset määritellään. Usein kansainvälisillä yrityksillä voi olla hyvin erilaiset näkemykset siitä, miten he määrittelevät työntekijän päteväksi työhön. Haasteena on myös kielellinen osaaminen ja koulutustaso. Monista kolmansista maista tulevilla henkilöillä saattaa paperilla olla hyvinkin korkea koulutus, mutta heillä saattaa olla merkittäviä puutteita ammattitaidossa verrattuna henkilöön, joka on saanut vastaavanlaisen koulutuksen Suomessa. Myös kielen osaaminen on hyvin tärkeää jo senkin takia, että kommunikatio toimii ja kaikilla on yhteinen ymmärrys työn kuvasta. Jos puhutaan maahanmuuttajista, jotka eivät osaa kunnolla kieltä, heidän työllistämisenä on haaste niin yrityksille kuin koko yhteiskunnalle. Mikäli he työllistyvät kyseessä on usein jokin matalapalkka-ala. Tästä on tietenkin myös poikkeuksia. (Haastattelu A-E.)

Kuitenkin yritykset, jotka haluavat menestyä joutuvat katsomaan uusia työntekijöitä rekrytoidesaan rajojen ulkopuolelle. Varsinkin digitaalisuuden kova nousukiito ja yleistymisen luo aivan uudenlaisia vaatimuksia työn tekemiselle ja sen sisällölle. Headhuntereiden rooli onkin korostunut merkittävästi viime vuosina uutta työvoimaa rekrytoidessa. Korkean koulutuksen vaatimiin tehtäviin on nykyään lähes pakko etsiä työvoimaa myös ulkomailta. On siis hyvä huomioida, että maahanmuuttajien joukko on lopulta varsin kirjava, samoin kuin heidän työllistymisasteensa ja se millaisiin työtehtäviin he työllistyvät. (Haastattelu C-E.)

Eräs haastateltava toi esiin senkin, että hän ei ole kokenut ikää esteeksi työnteossa tai työnhaussa. Toiveena on, että yritykset katsoisivat koulutus- ja osaamistasoa, eivätkä niinkään ikää. Oli kyseessä sitten vanhempi tai nuorempi hakija. Erityisesti tuotiin esiin se, että ihmisillä on varsinkin nykyään velvollisuus jatkuvasti pitää kiinni omasta osaamistasostaan ja siitä, ettei hän jää pätevyysvaatimuksista jälkeen. Hän sijaan isompana ongelmana nähtiin se, että joillakin vanhemmilla työntekijöillä osaamisen kehitys on täysin pysähtynyt. Kun ihmiseltä kysyy, mikä on hänen merkittävin saavutuksensa työelämässä ja hän mainitsee jotain 90-luvulla tapahtunutta, kuka tahansa miettii, että mitä tämä henkilö on tehnyt viimeiset 20 vuotta. Jos työntekijä tekee työnsä hyvin ja saavuttaa häneltä vaaditut tulokset ja on koko ajan kehittänyt itseään, niin tällainen henkilö kyllä menestyy työmarkkinoilla, mutta vastavuoroisesti jos työntekijä ei tee mitään oman osaamisensa kehittämiseksi, eikä se edes kiinnosta häntä, siihen puututaan nykyään varsin nopeasti. (Haastattelu E.)

Silloin, kun tasa-arvo toteutuu, siihen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, mutta jos tasa-arvon toteutumisessa on ongelmia, se voi viedä niin täydellisesti huomion, että yrityksen asiakaspalvelu ja kaikki muu tekeminen kärsii. Tasa-arvon kanssa on käytännössä lähes pakko onnistua, koska epäonnistuminen johtaa usein kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Yrityksillä on halua toteuttaa tasa-arvoa ja tasa-arvo suunnitelmia, mutta käytännössä mahdolliset paperille kirjatut tasa-arvosuunnitelmat ja tavoitteet eivät toteudu. Usein varsinkin isoissa organisaatioissa, joka koostuu lukemattomista liikkuvista osista, tapahtuu selkeää hajontaa tasa-arvon toteutumisen suhteen. Ongelma on tällöin usein myös viestinnässä ja kommunikaatiossa. Vaikka johto toivoo ja haluaa, että tasa-arvo yrityksissä toteutuisi, niin usein näin ei kuitenkaan ole, eikä johto välttämättä edes ole tietoinen asiasta. Ongelma liittyy myös työn jakoon. Usein yrityksen johto on mielellään tekemisessä sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka ovat aktiivisia ja joilla menee hyvin. Sen sijaan ne, jotka eivät pärjää tai heillä on muita ongelmia työn teossa tai kenties henkilökohtaisessa elämässä, päätyvät HR-päälliköiden vastuulle. Jos HR-johtaja ei kuulu johtoryhmään, niin johdolla voi olla täysin väärä käsitys siitä, mikä yrityksen todellinen tilanne on hyvän johtamisen ja tasa-arvon suhteen. Paperilla ulospäin siis kaikki saattaa näyttää hyvältä, mutta yrityksen todellinen tilanne voi olla täysin toisenlainen. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

## **7.1 Eriarvoisuus työsuhteissa**

Kirjassa Yksilöllisyys sallittu on todettu, että määräaikaiset työntekijät pääsevät koulutuksiin harvemmin kuin pysyvissä työsuhteissa olevat. Samoin heidän työterveydenhuoltonsa ja muut organisaation työntekijöille antamat etuudet jäävät vähäisemmiksi. Vuoden 2008 työolobarometrin mukaan tilapäisissä tai osa-aikaisissa työsuhteissa työskentelevät joutuvat selvästi eniten eriarvoisen kohtelun ja syrjinnän kohteeksi. Määräaikaisten, tilapäistä tai osa-aikaista työtä tekevien aseman parantaminen olisi eräs tärkeä kehittämiskohde matkalla kohti tasa-arvoisempaa työyhteisöä. (Colliander ym. 2009, 142.)

Määräaikaisilla työntekijöillä tulisi olla yhtäläinen oikeus kouluttautumiseen sekä työ ja loma-aikojen järjestelyihin kuin pysyvässä työsuhteessa olevilla. Henkilöstöpolitiikka, joka luo määräaikaisillekin työntekijöille tulevaisuutta, vaikkapa pysyvän työsuhteen mahdollisuutena, voi lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Colliander ym. 2009, 149.)

EU-maat sopivat vuodessa 2008, että vuokratyöläisiä pitää kohdella yhdenvertaisesti niiden työntekijöiden kanssa, jotka työnantaja on suoraan palkannut. Tavoite koski palkkausta ja työaika, suomalaisen käytäntöön tämä ei kuitenkaan tuonut muutoksia. (Colliander ym. 2009, 157.)

## 7.2 Moninaisuuden vaikutus

Moninaisuuden tutkimus on osoittanut, että henkilöstön moninaisuudella on organisaatiolle myönteistä merkitystä. Moninaisuus parantaa innovatiivisuutta, ongelmanratkaisua, sekä asiakaspalvelun laatua. Organisaation pitäisi huomioida yhdessä työskentelevien henkilöiden samanlaisuutta, jotta siitä muodostuisi yhtenäinen ryhmä, joka voisi erottautua muista ja säilyä yhtenäisenä. Toisaalta moninaisuudella on mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, kuten työntekijöiden ristiriitoin joutumisen herkkyyttä, vähentyvää vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä sekä vuorovaikutuksen vähäisyyden tuottamaa uhkaa työntekijöille. (Colliander ym. 2009, 16.)

Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja moninaisuuden arvostaminen saavat työntekijöitä tekemään työtä entistä tuottavammin ja innovatiivisemmin sekä jaksamaan ja voimaan aiempaa paremmin. Luvattoman yleinen työpaikkakiusaaminen ja syrjintä sekä seksuaalinen häirintä ovat jo merkkejä työyhteisön moninaisuusosaamisen sekä tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden huonosta toteutumisesta. (Colliander ym. 2009, 18.)

Tehtävänä on saada erilaiset yksilöt ja heistä koostuvat työryhmät käyttämään tietämystään organisaation hyväksi, sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja säilyttämään motivaationsa niihin pyrkimiseen. Jotta tämä onnistuisi, myös moninaisen työryhmän jäsenten olisi osattava ja haluttava tehdä yhteistyötä keskenään ja sitouduttava pyrkimään yhteiseen päämäärään. (Colliander ym. 2009, 15.)

## 8 TULEVAISUUDEN JOHTAMISEN PARANTAMINEN

Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan huono johtaminen aiheuttaa Suomessa yhteiskunnalle joka vuosi noin 25 miljardin laskun erilaisina sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyytenä. Mitä pitäisi muuttaa suomalaisessa johtamiskulttuurissa? Miksi arkitodellisuuden ja tieteellisen näytön välillä on syvä rako? Pitääkö pomon olla kiva tyyppi, jotta tulosta syntyisi? Akavan pääekonomisti Eugen Koev toteaa, ettei paraskaan esimies voi olla aina kaikille mukava. (Akavalainen 2017, viitattu 5.3.2017.)

Eettisyys, vastuullisuus ja ympäristövastuu on perusta, josta ei ole varaa tinkiä. Juuri nyt eettistä, vastuullista ja ympäristövastuullista johtamista tarvitaan enemmän kuin koskaan.

### 8.1 Suomalainen johtamistapa kehitystä vaille

Emme tarvitse enää zombeja, alistettuja rutiinityön tekijöitä, työpaikoilla. Työmarkkinat ja asiakaskäyttäytyminen on muuttumassa ja edistynyt maailmamme tarvitsee ajattelevia, luovia, innovatiivisia, kriittisiä ja itsenäisiä johtajia sekä esimiehiä.

Yleensä sanotaan, että johtajalle tärkein tavoite on johtaa ihmisiä ja osaamista, mutta se ei ole niin yksinkertaista. Johtaja, joka tuntee voivansa vaikuttaa, kehittyä ja olla merkityksellinen ylittää parhaimpaansa ja tämä näkyy tuloksissa. Hyvä johtaja on innostava ja tunneälyinen. Maailmamme muuttuu ja kellokorttiaikakausi on ohi. Tarvitsemme mahdollisuuksia työaikajoustoihin, perhevapaiden pitämiseen, työn jakamiseen tai työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Hyvän johtajan pitää kuitenkin huomioida, ettei koskaan pidä itseään liian hyvänä. Toimintaympäristö ei saa koskaan jämähtää paikoilleen, ei myöskään johtaja.

Haastatteluista nousi päällimmäisenä esiin se, että hyvän johtajuuden tulisi olla osallistavaa ja palkitsevaa, eli työntekijöihin ja heidän osaamiseensa luotetaan. Keskustelua ja hyvää kommunikaatiolta arvostetaan ja riskejäkin tulisi ottaa enemmän. Suomalaisten johtajien on opittava hyväksymään myös epäonnistumiset. Eräs haastateltava sanoi, että Suomessa on varmaankin maailman osaavin ja kokenein työvoima. Tämän pitäisi heijastua suomalaiseen johtamistapaan siten, että siinä painotetaan vuorovaikutusta ja henkilöstön kuuntelemista. Kehitystä yrityksissä

pitäisi toteuttaa yhdessä. Suomalaisilla työntekijöillä on valtava potentiaali ja suuri määrä ideoita siitä, miten sujuvuutta voisi parantaa ja työviihtyvyyttä kehittää, joka heijastuisi nopeasti myös työmotivaatioon. Valitettavasti usein on niin, että suomalaisilla esimiehillä ei yksinkertaisesti ole aikaa kuunnella työntekijöitä. Tässä heitetään hukkaan valtavan määrä hyviä voimavaroja ja taloudellisia mahdollisuuksia. Suomen kilpailukykyongelma voisi hyvinkin poistua, jos työntekijät saisivat äänensä kuuluviin ja voisivat olla enemmän mukana yrityksen kehittämisessä. Ei tarvitsisi miettiä sitä, millaisilla keinoilla työtehoa parannetaan, toisin sanoen pidennetäänkö työpäivää kuudella minuutilla vai tehdäänkö joku muu yhtä kosmeettinen toimenpide. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Jotta muutosta saataisiin aikaan, tarvitaan monenlaisia toimijoita. Tarvitaan monialaista tutkimusta ja samalla käytännön toimia. Asioista pitää pystyä keskustelemaan avoimesti laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla, ja kommunikaatiota sekä viestintää eri toimijoiden kesken tulee pitää yllä ja kehittää. Myös koulutuksen rooli nousee tässä tärkeään asemaan. Meidän pitää pystyä kehittämään omaa tapaamme kouluttaa johtajia ja esimiehiä. Tässä kaikessa laaja-alainen yhteistyö on äärimmäisen tärkeää. Jopa luovuutta ja innovaatioita voidaan jossain määrin opettaa tulevaisuuden johtajille. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Kun puhutaan yritys- ja johtamiskulttuurista Suomessa, myös positiivisia esimerkkejä löytyy, tänä päivänä entistä enemmän. Esimerkkinä nostettiin esiin Rovio, jonka johtamiskulttuuri on ollut suomalaisittain katsottuna hyvin epätyypillistä. He ovat tietyllä tavalla uuden johtamistavan edelläkävijöitä Suomessa. Myös monissa muissa yrityksissä ollaan menty valtavasti eteenpäin. Suomessa johtamisessa on hallinnut pitkään tietynlainen tiukka hierarkisuus ja byrokraattisuus. Tämä on ollut perinteinen ja nyt jo pitkälti vanhentunut tapa johtaa organisaatioita. Todennäköistä on, että yhä useammat yritykset joutuvat muuttamaan johtamistapaansa enemmän sellaiseen suuntaan, mitä Rovio on tänä päivänä. Osa yrityksistä onkin jo tämän suhteen todellisia edelläkävijöitä. Suomalaisia kuvaa hyvin tiukka sääntöorientoituminen. Haasteena on löytää toimiva tasapaino pakollisen byrokratian ja hallinnon sekä eteenpäin suuntautuneisuuden, avoimuuden ja yleisen työhyvinvoinnin välillä. Suomessa esimiesten ongelmana voidaan nähdä sekin, että sääntöjä halutaan noudattaa liiankin pikkutarkasti ja se jo itsessään vaikeuttaa esimiesten ja myös muiden työntekijöiden työntekoa. Kuitenkaan vaikka sääntöjä noudatetaan niin tarkasti kuin mahdollista, aina ei kuitenkaan ole edes ymmärrystä siitä, miksi näin toimitaan. (Haastattelu E.)

## 8.2 Eettisiin haasteisiin suhtautumisen parantaminen

Organisaatio voi suhtautua eettisiin haasteisiin joko reagoivasti tai ennakoivasti. Kun ongelmat syntyvät, reagoivan tavan mukaan niihin puututaan heti. Vaihtoehtoja ei enää ole, ratkaisun täytyy löytyä nopeasti, eikä tilannetta ehditä harkita useasta eri näkökulmasta. Ennakoiva toiminta onkin taloudellisempaa ja tuottavampaa. Riskeihin on valmistauduttu, mikä mahdollistaa laadukkaan päätöksenteon ja suunnitelmallisen resurssien käytön. Seurauksia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Erika Heiskanen Juuriharja Consulting Group Oy:stä kiteyttää, että kun ennakoidaan, suunnitellaan ja sovitaan etukäteen, niin ei tarvitse koko ajan säännellä. Sillä tavalla pääsee paljon helpommalla. Eettisestä johtamisesta voi rakentaa strategisen kilpailuedun. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

Taloudellisuutta ja eettisyyttä ei voi panna vastakkain. Esimerkiksi yt-neuvotteluissa ei ole kyse vain siitä, kuka irtisanotaan ja miksi. Kyse on koko prosessista ja siitä, miten se hoidetaan. Esimerkiksi irtisanottavaa autetaan etsimään uusia urapolkuja sekä tuetaan uudelleen sijoittumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Taloudellinen taantuma tutkitusti vaikuttaa eettiseen johtamiseen. Se paljastaa, millä tasolla eettisyydessä mennään. Eettisyys on hedelmällinen ja valtionhallinnossa varsin uusi aihe. Jokaisen esimiehen olisi hyvä pysähtyä pohtimaan, minkälaiselle pohjalle päätöksiään ja toimintaansa rakentaa. Professori Johanna Kujala Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselta korostaa, että kriisissä ratkaisuja perustellaan helposti taloudellisin syin. Kujala ja Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan Anna-Maija Lämsä ovat selvittäneet, millaisia eettisiä perusteluja koskevia asenteita suomalaisten yritysjohtajien moraalisen päätöksenteon taustalta on löydettävissä. Tutkimuksesta löytyi viitteitä myös siitä, miten johtajien asenteet ovat muuttuneet ajallisesti. Johtajien eettinen päätöksenteko perustui pääosin toiminnan seurauksena syntyvien hyötyjen ja haittojen arviointiin. Asenteissa on kuitenkin tapahtunut jonkin verran muutosta moniulotteisempaan suuntaan. Yritysjohtajien moraalista päätöksentekoa on tutkittu vuosina 1994, 1999, 2004 ja 2016. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

## 8.3 Eettisyyttä voi oppia

Professori Johanna Kujala korostaa, että eettisyyttä voi oppia ja opiskella. Eettisyys on ihmisillä sisäsyntyinen ominaisuus, mutta siihen myös kasvetaan kasvatuksen, koulutuksen ja kulttuurin kautta. Käytännön johtamistyössä on kyse siitä, onko eettinen johtaminen johtajalle tärkeää. Ai-

dosti tärkeäksi koettu asia muuntuu ajan kanssa aidoksi toiminnaksi. Eettistä johtamista ei voi teeskennellä eikä opetella ulkoa. Harjaantuminen vaatii omakohtaista kokemista ja oivaltamista. Tekemisen vauhti ja päätöksenteon nopeus vaikeuttavat eettistä johtamista. Siksi johtajalla tulee olla vankka eettinen kivijalka, jotta päätökset tulevat ikään kuin selkäytimestä. (Valtiokonttorin lehti 2009, viitattu 22.3.2017.)

#### **8.4 Peliteoria avuksi tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen**

Haastattelussa Kesti kertoi muun muassa oululaisesta peliyhtiöstä PlayGainistä, joka on keskittynyt työorganisaatioiden oppimispeleihin. Yritys on perustettu maaliskuussa 2015. PlayGain hyödyntää tieteellistä tutkimusta ja oppimispedagogiikkaa peliensä pohjana. Pelien kehitystyössä on mukana poikkitieteellinen ja moniammatillinen osajatiimi. Kesti on myös itse mukana PlayGainissä. (Kesti 21.3.2017, haastattelu.)

Tuottava esimies –simulaatiopeli, PlayGain, perustuu henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion, joka on kansainvälisesti hyväksytty teoria henkilöstötuottavuuden analysointiin. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

Idea peliin lähti tarpeesta tarjota yrityksille konkreettinen työkalu tuottavuuden parantamiseksi. Tutkimuksissa on huomattu, että henkilöstön hyvinvointi ja HR-käytännöt ovat yhteydessä yrityksen menestykseen. Pelissä opituilla toimintatavoilla on mahdollista saavuttaa konkreettisia parannuksia yritysten tuloksellisuuteen. Peliteoria on tullut esille muun muassa Bengt Holmströmin Nobel palkinnon myötä. Myös menestyselokuva Kaunis mieli käsittelee nimenomaan peliteoriaa. Lapin yliopistossa on kehitetty henkilöstötuottavuuden peliteoriaa, jossa tutkimustieto on saatettu pelattavaan muotoon esimiesosaamisen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

PlayGainin sivuston mukaan viimeisimpien tutkimusten mukaan on olemassa paljon parempia ja myös nopeampia tapoja lisätä tuottavuutta kuin henkilöstökuluissa säästämällä. Hyötyjen tunnistaminen ja aikaansaaminen edellyttää entistä parempaa oman organisaation tuntemusta ja tehokkaampaa henkilöstölähtöistä kehittämistä. Aiheesta on kirjoitettu myös Finanssivalvonnan julkaisema kirja nimeltä Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2014), joka on hyödyllinen pelin sisällöllisenä oppikirjana. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)



PlayGainin uusi kansainvälisesti hyväksytty laskentamalli mahdollistaa henkilöstövoimavarojen analysoinnin organisaatiokohtaisesti. Luotettavan mallin avulla ohjataan johtajia, HR-asiiantuntijoita ja esimiehiä kehittämään sekä hyödyntämään paremmin henkilöstövoimavaroja. Hyötyjen aikaansaaminen edellyttää esimiehiltä entistä parempaa oman työyhteisön ja hyvien HR-käytäntöjen tuntemusta. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

Esimiestoiminta on ratkaisevaa kilpailukyvyn kannalta. Esimiesten laadukas toiminta ja testaaminen sekä talousymmärryksen lisääminen ovat organisaatioissa tuttuja kysymyksiä, joihin PlayGainin peli vastaa. Simulaatiopelissä on käytettävissä erilaisia haasteiden skenaarioita, jotka voidaan räätälöidä organisaatiokohtaisesti (esim. taantuma, kasvu ja tasainen skenaario). (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

Yhtiön mukaan peli soveltuu erinomaisesti myös kunta- ja muille julkiorganisaatioille. Peliteorian periaate on yksinkertainen. Matemaattiseen malliin otetaan mukaan ihminen rationaalisena ja oppivana toimijana. Pelatessaan esimies tai johtaja saa informaatiota pelin kulusta ja häntä palkitaan onnistuneista valinnoista ja päätöksistä, jolloin hän oppii ratkaisemaan pelin haasteita. Opetuspelin tulee vastata todellisuutta, jolloin opitut asiat hyödyttävät myös reaali maailmassa. Pelissä on sisäänrakennettuna alakohtaisia (esim. sosiaali- ja terveystalvet) tehtäviä, jotka opettavat ja testaavat pelaajaa. Peli toimii hyvien HR-käytäntöjen käsikirjana. Simulaatiopeliä on mahdollista hyödyntää myös työkaluna organisaation sisäisen muutoksen toteuttamisessa. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

Opetuspeli mallintaa opetettavaa todellisuutta, joten pelin tuloksien perusteella selvitetään pelaajan osaamistasoa ja oppimiskykyä. Hyötypelejä tullaan käyttämään jatkossa opetuksessa ja lisäksi erilaisten osaamistasojen testaamisessa. Osaamisen perustasoa testataan, kun peliä pelataan vain kerran. Oppimiskykyä koetellaan, kun peliä toistetaan useita kertoja, jolloin pelaaja oppii parantamaan suoritustaan. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Peliteoreettinen malli arvioi sitä, miten eri tavoin esimiestoiminta vaikuttaa organisaation talouteen lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Peli hyödyntää peliteoreettista mallia ja pyrkii osoittamaan muun muassa sen, että lyhytjänteinen tulosjohtaminen heikentää lähes aina kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Myös työpaikoilla ja oppilaitoksissa on testattu kyseistä digitaalista opetuspelejä. Pelin keskeinen tavoite on osoittaa, että hyvällä esimiestyöllä on keskeinen merkitys työhyvin-

voinnin ja tuottavuuden kannalta. Jatkossa peliteoriaa sovelletaan monenlaisten esimiestaitojen ja johtamistapojen harjoitteluun. Esimiespeliä on testattu muun muassa Finaviassa, jossa tulokset ovat olleet erittäin lupaavia. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Tieteellisesti esimiespeliä voidaan kuvata termillä stokastinen bayesilainen signaalioppimispele. Tämän teorian mukaisesti työntekijöiden näkemyksiä käsitellään signaaleina, joita esimies tulkitsee tarkoituksenaan ottaa huomioon myös talouden realiteetit. Esimiehet ovat vastuussa taloudesta ja he saavatkin koko ajan tietoa taloudellisesta tilanteesta. Peli on epäsymmetrinen, sillä työntekijöillä ja esimiehellä on erilaiset roolit ja myös erilaiset vaikuttimet. Hyvin toteutuessaan peli opettaa ja kehittää esimiesten johtamistaitoja. Työntekijät on valikoitu etukäteen ja heidän kommentit ja näkemykset on ennalta määrätty pelin skenaarioiden mukaisesti. Skenaarioita on kolmenlaisia: taantuma, tasainen ja kasvu. Kussakin skenaariossa on lisäksi erilaisia työyhteisö- ja johtamishaasteita. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Stokastisessa pelissä on tarkoituksena seurata tapahtumien loogista etenemistä ja niiden vaikutusta toinen toisiinsa. Tarkoitus on siis tutkia eri tapahtumien vuorovaikutussuhteita ja niitä seuraavien tapahtumien kumulatiivisia vaikutuksia kokonaisuuksiin. Pelin fokuksena on nimenomaan talous ja työelämän laadun kehitys sekä niiden keskinäinen suhde. Pelissä siis edetään tapahtumasta toiseen ja samalla seurataan, miten erilaiset johtamistoimenpiteet vaikuttavat seuraaviin tapahtumiin ja niiden seurausten hallintaan. Tällöin pelin luomissa skenaarioissa voidaan arvioida erilaisten johtamistoimenpiteiden vaikutusta pidemmän ja lyhyemmän aikaperspektiivin puitteissa. Käytännössä jokaisella johtamistoimenpiteellä voidaan siis ajatella olevan tiettyjä suurempia piilotettuja vaikutuksia tulevaisuudessa, josta päätöksen tekijät ja osalliset eivät välttämättä ole päätöksen tekohetkellä tietoisia. Esimerkiksi johtamiskäytännöissä säästäminen on varsin helppo tapa tehdä parempaa tulosta lyhyen ajan sisällä, mutta pidemmän aikajänteen puitteissa se johtaa usein tuloksen heikkenemiseen. Tällöin ajatuksena on taustalla se, että myös työelämän laatu on keskeinen tuotantopääoma, joka kuluu samalla tavalla kuin muutkin pääomat, jos ongelmien annetaan kasautua eikä niitä ratkaista. Pelissä mitataan myös erilaisia signaaleja ja esimiesten kykyä tulkita niitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät viestittävät sellaisia tuntemuksia ja näkemyksiä, joita voi olla vaikea tulkita. Pelin yksi tarkoitus onkin näyttää, miten keskeisiä oikeanlainen asenne ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Usein parhaita tuloksia pelissä saadaan silloin, kun erityyppiset työelämän laatua parantavat johtamistavat ja käytännöt ovat pelaajille tuttuja. Pelissä painotetaan nimenomaan toimivaa vuorovaikutusta. Tällöin työntekijät voivat avoimesti kertoa erilaisista ongelmista. Pelissä myös pääsee kokeilemaan, millaista on johtaa työyhteisöä, jossa ongelmia piilotellaan ja ilmapiiri on syyttelevä. Pelin tärkeä tehtävä onkin opettaa, että esimiestyössä kuunteleminen ja avoimuus on tärkeää. Hyvä johtaminen on tärkeää minkä tahansa organisaation toiminnan kannalta ja tähän liittyy myös silloin merkittävä määrä vastuuta. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Voidaan ajatella, että koko yrityksen tuottavuuden perusta on hyvät esimiestaidot. Tällä on myös merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Perinteisesti esimiestyö on opittu työtä tekemällä ja usein virheitä tehden ja niistä toivottavasti oppien. Tulevat esimiehet saavat toivottavasti parempaa koulutusta ja heidän voidaan ajatella olevan ammattitaitoisempia johtamistaidoiltaan. Näin monia perinteisiä ongelmia voidaan välttää ja ratkaista tehokkaasti. Tällöin saadaan myös selkeää kilpailuetua. Hyvän esimiestyön tarkoitus onkin ennaltaehkäistä ongelmia, vähentää sairauspoissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta, työkyvyttömyyttä ja samalla parantaa tuottavuutta. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Esimiestoimintaan ja johtamiseen suunnitellut pelit sekä niiden kehittäminen perustuvat aina tutkittuun tietoon. Opetuspelien digitaalisuus luo peliin vahvan interaktiivisuuden, jolloin tietoa voidaan käsitellä kokemusten kautta. Tämä tekee oppimisesta käytännönläheistä. Kun oppiminen koetaan mielekkääksi, peliin palaa mielellään uudestaan. Tällöin liikkeelle lähtee myös alitajuisia oppimisprosesseja. Pelin tarkoituksena on opettaa ratkaisukeskeisyyttä ja samalla sen tulee olla sopivan haastava niin aloittelijoille kuin kokeneemmille esimiehille. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Digitaalisen simulaation etu on se, että siinä voi epäonnistua turvallisesti. Usein virheet ja epäonnistumiset on tehokkain tapa oppia kehittämään omaa toimintaa ja parantamaan käytäntöjä. Pelin voi uusia niin usein kuin haluaa ja samalla optimoida ja kehittää omaa toimintaansa oppimisen kautta. Pelissä myös palkitaan kestävästä kehitystä suosiva johtaminen. Peli perustuu vahvaan tutkimustietoon, jotta se kuvaisi simuloitua toimintaympäristöä mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Pelaajalla on suuri vaikutus siihen, miten peli ja tarina etenee ja mikä on lopputulos. Pelissä on useita yllätysmomenteja ja usein ratkaisut eivät ole helppoja tai itsestään selviä. Selkeitä oikeita

ratkaisuja ei aina edes ole, vaan pelaaja joutuu tasapainottelemaan useiden hyvien ja vähemmän hyvien ratkaisujen välillä riippuen siitä, millaisia ratkaisuja pelaaja on aiemmin tehnyt ja mikä on hänen osaamistasonsa. Pelin taustalla oleva peliteoria ja tuotteistettu oppimiskokemuksratkaisu ovat hyviä esimerkkejä suomalaisesta osaamisesta ja innovatiivisuudesta. (Marko Kesti 2016, viitattu 4.4.2017.)

Pelikierron vastaa yhtä vuotta ja se pelataan läpi kuukauden sykleissä. Yksi kuukausi pelissä kestää noin 1-5 minuuttia. Pelissä pelaaja kohtaa useita erilaisia vaihtuvia tilanteita ja henkilöstön edustajia. Pelaajan tekemillä ratkaisuilla on vaikutusta henkilöstön hyvinvoinnille. Palaute on usein välitöntä ja se tapahtuu niin sanallisesti kuin emotionaalista, jonka pelissä oleva työntekijä kertoo ilmein ja elein. Peli antaa jokaiselta kuukaudelta välittömän palautteen esimiestoiminnan vaikutuksista talouteen ja työhyvinvointiin. Kehitystä seurataan läpi koko pelin. Pelin lopussa pelaaja saa todistuksen ja tilinpäätöspalautteen. Pelaajalle tarjotaan myös hänen halutessaan todistus, tuottava esimieskortti ja ehdotus esimiestaitojen kehittämisestä. Todistusta voi hyödyntää omissa kehityskeskusteluissa tai laittaa sen vaikka ansioluetteloon. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

Simulaation skenaariot perustuu todellisiin tilanteisiin ja ne luotu luotettavan (evidence-based) mallin pohjalta. Pelin ohjenuorana toimii yritysmaailman ja henkilöstöjohtamisen lainalaisuudet. Myös pelin antama palaute perustuu toimenpiteisiin, joita tuottavuuden kehittämiseksi on tehty. Pelissä on tarkoitus oppia niin onnistumisista kuin virheistäkin ja samalla tuoda hyvät ja toimivat HR-käytännöt osaksi organisaation päivittäistä elämää. Pelin koukutus syntyy halusta jatkuvasti kehittyä esimiehenä. (PlayGain 2015, viitattu 4.4.2017.)

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuuden johtamisen ennustaminen ja parantaminen opiskelumateriaalin avulla oli itselleni mielenkiintoisin ja antoisin aihe, jonka vuoksi opinnäytetyön tekemiseen riitti motivaatiota ja innostusta vaikka joskus kiirettä piti. Aihe on ollut hyvin läheinen ja tuttu sekä opintojeni suuntautumisen että omien kokemusten vuoksi. Koen, että johtamisen kehittäminen eettisempään ja vastuullisempaan suuntaan on yrityksille kautta maan tärkeä kilpailuvalti nyt ja tulevaisuudessa, sillä jatkuvasti muuttuvan ympäristön vuoksi myös johtamisen tapojen on pystyttävä kehittymään ja pysymään muutoksen mukana.

Tämän luvun tarkoituksena on tulkita haastattelun tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä sekä havaintoja, ja linkittää ne osaksi tämän opinnäytetyön viitekehystä. Tarkoituksena on käydä johtopäätökset läpi tutkimuskysymysten kautta. Yhteenvetona johtopäätöksistä voidaan todeta, että johtamisessa on paljon puutteita avoimuuden ja rehellisyyden suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että asioista ei kerrota suoraan ja niitä piilotellaan. Näin toimien potentiaaliset ongelmat vain kerääntyvät ja kasvavat. Silloin niiden ratkaiseminen on entistä vaikeampaa myöhemmin. Tähän liittyy läheisesti myös viestinnän ongelmat. Viestintä ei usein ole riittävän avointa, se ei välitä oikeaa tietoa, eikä informaatiota. Yrityksissä ei usein myöskään viestitetä tarpeeksi. Monet työntekijät kokevat, että he eivät tiedä, mitä asioita tapahtuu, milloin ne tapahtuu ja miksi.

Keskeisenä asiana johtopäätöksissä haluan nostaa esiin sen, että paperilla yrityksissä saattaa vaikuttaa asiat olevan erittäin hyvin, mutta käytännössä näin ei useinkaan ole. Asiakkaille mainostetaan, että organisaatiossa huomioidaan esimerkiksi tasa-arvo ja hyvä työilmapiiri. Uusille työntekijöille puhutaan hyvästä ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä sekä joustavista työajoista. Kuten sanottu, asiat eivät kuitenkaan välttämättä toteudu käytännössä.

Tähän liittyy oma kokemukseni eräästä keskisuuresta yrityksestä, jossa esimieheni kanssa sovimme työsuhdetta aloittaessa, että töihin voi saapua kello 8 ja 9 välillä. Aloitin sen jälkeen työt aina kello 9. Tämän jälkeen esimies huomautti minua työajan aloituksesta. Hän kuvaili minua epäluotettavaksi ja sellaiseksi ylimieliseksi työntekijäksi, joka luulee kulkevansa töihin silloin, kun vain haluaa. Suurin osa yrityksistä joissa olen työskennellyt, suosivat joustavaa työaika, eikä minulla ikinä ole ollut ongelmaa töihin tuloajasta, kunhan sovittu määrä työtunteja on tehty. Sama

esimies on valittanut persoonallisuudestani viitaten siihen, että olen liian pirteä, iloinen ja aktiivinen. On hassua ajatella, että millaisessa yrityksessä se olisi huono asia.

### **9.1 Hyvän ja huonon johtamisen kokemukset**

Tutkimustuloksissa ilmeni, että hyvään johtamiseen kuuluu vaativuus, oikeudenmukaisuus ja vastuu sekä omista että alaisten tekemisistä. Hyvän johtajan on kyettävä kommunikoimaan työntekijöiden kanssa ja pystyttävä osoittamaan, että lojaalisuus on molemmin puolista. Eräänlaisena puutteena haastateltavat pitivät sen, että vähäinen tai virheellinen tiedottaminen herättää alaisissa epäluottamusta. Hyvä johtaja tiedottaa mieluummin liian paljon kuin liian vähän ja huolehtii siitä, että tiedottamisessa esitetyt asiat pitävät paikkansa. Tulevista projekteista, asiakkaista ja muutoksista on kerrottava selkeästi. Itse ydinviesti ei saa muuttua kuuntelijakunnan mukaan.

Työntekijöistä on tärkeää pystyä vaikuttamaan työhönsä ja heidän on tunnettava, että heitä kuullaan tasapuolisesti. Esimiehen ei tarvitse olla tiimin vahvin substanssiosaaja, mutta hänen on tunnettava alaistensa parhaat ja miksei myös huonoimmat puolet, jotta hän voi delegoida työn oikein.

### **9.2 Hyvän ja huonon johtamisen kokemuksien vaikutus työntekijöihin**

Työpahoinvointi on yllättävän yleistä. Se huonontaa työntekijän tuottavuutta ja aiheuttaa näin merkittäviä kansantaloudellisia tappioita. Pahimmillaan työpahoinvointi voi johtaa väliaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen.

Työpahoinvointi voi olla seurausta yhteiskunnallisista ongelmista, kuten lamasta, tai se voi liittyä huonoon johtamiskulttuuriin, aiheuttaen yhteisöllistä stressiä. Jos me-henki on kunnossa ja yhteisön työntekijät tuntevat, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan, se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden emotionaaliseen tasoon, mikä parantaa työtehoa ja yhteisön mahdollisuutta selvitä stressitilanteista.

Vahvuutena pidettiin, että kun työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää omaa ammattitaitoa, luovuutta ja innovatiivisuutta, he helpommin ylisuoriutuvat. Jos johtamistapa on autoritäärinen, työ ei

tarjoa haasteita, eikä motivoi työntekijöitä itselliseen ratkaisuntekoon. Työnteko voi muuttua pelkäksi olemiseksi työpaikalla.

### **9.3 Tulevaisuuden eettisen ja vastuullisen johtajan arvot ja periaatteet**

Olen asunut Suomessa nyt 7 ja puoli vuotta ja työskennellyt tässä maassa useissa erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Olen Unkarista kotoisin, jossa yritysten ympäristötoiminta on lähes olematonta. Suomessa tilanne on parempi, mutta pinnallisempi. Paperilla yritysten ympäristötoiminnot kuulostavat ja näyttävät hyviltä, mutta käytännössä usein näin ei kuitenkaan ole, edes Suomessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että nuoria työntekijöitä ja -hakijoita kiinnostavat työnantajan arvot ja eettinen status. Oletettavasti tämä vielä korostuu tulevaisuudessa ja myös yritysten on otettava se huomioon. Eettinen johtaminen lisää henkilöstön työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä, jolloin tuottavuus kasvaa.

Eettinen johtaja osaa kommunikoida ja pystyy kertomaan päätöstensä perusteet. Johtajan on ajettava oman organisaationsa etuja ja tarkasteltava asioita monista, myös ekologisista, näkökulmista. Eettinen johtaminen on toisia kuulevaa ja kunnioittavaa, läpinäkyvää ja johdonmukaista. Hyvä eettinen johtaja pysyy sanojensa takana myös vaikeissa tilanteissa. Hänen on herätettävä luottamusta alaisissaan.

Eettisestä johtamisesta puhuttaessa haastateltavat pitivät vielä tärkeänä sitä, että johtajalla on oltava rohkeutta kyseenalaistaa vanhaa ajattelua, toimintatapoja sekä etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. On muistettava, että vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus. Se käyttää materiaaleja ekologisesti ja pyrkii toimimaan eettisemmin, kuin laki vaatii. Vastuullisuus ja eettisyys siis kulkevat käsi kädessä. Ne ovat ainakin menestyvän johtamisen kulmakiviä.

### **9.4 Jatkotutkimus**

Suurten hyppäysten teoriaan liittyy tapahtumasarja, joka järkytti Suomea 2000-luvulla. Kyseessä on tällöin tapahtuneet koulusurmat. Joukkomurhat järkyttivät turvallisuudentunnetta. Viestinten

välityksellä kuolema on lyönyt silmille ja tehnyt tutuista arkisista ympyröistä, kauppakeskuksista tai kouluista, kauhun näyttämöjä. Jokelan kouluampumiset (2007) ja Kauhajoen ampumiset (2008) nostivat aselait julkiseen keskusteluun ja ne liitettiin mediassa toisiinsa kuuluviksi tapauksiksi, jotka olivat kopioitu Pohjois-Amerikasta. Mediahuomio ja kansalaisten äärimmäinen kiinnostus asiaan sai lainsäätäjät ripeästi muuttamaan aselakia tiukemmaksi. (Pelkonen 2012, 2.)

Tämä suurten hyppäysten teorian esimerkki herättää minussa kysymyksen: Pitääkö tapahtua jossain yrityksessä jotain dramaattista työntekijöiden hyvinvointiin tai ympäristöön liittyen, jotta muutos voisi tapahtua? Aiheesta voisi nousta jatkotutkimus, jossa tutkittaisi, miten ja miksi muutos tapahtuu.



## LÄHTEET

Akavalainen. 2017. Hyvinvoiva työntekijä tuo viivan alle paremman tuloksen. Viitattu 5.3.2017, [http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/hyvinvoiva\\_tyontekija\\_tuo\\_viivan\\_alle\\_paremmen\\_tuloksen](http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/hyvinvoiva_tyontekija_tuo_viivan_alle_paremmen_tuloksen)

Andersen, K. & Kuhn, Keegan. 2014. Cowspiracy. Netflix-dokumentti. Viitattu 13.4.2016, <https://www.netflix.com/watch/80033772?trackId=14170032&tctx=1%2C3%2C31b7af09-8709-4ea7-a10b-e88593f01549-132532049>

Colliander, A. & Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla.

Haastattelu A. 2017. Toimitusjohtaja. Sähköpostihaastattelu 3.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu B. 2017. Toimitusjohtaja. Sähköpostihaastattelu 18.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu C. Kesti, M., Henkilöstön tuottavuuden dosentti ja apulaisprofessori, Lapin Yliopisto. 2017. Nauhoitettu haastattelu 21.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu D. 2017. Projektipäällikkö. Sähköpostihaastattelu 30.3.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu E. 2017. Esimies. Nauhoitettu haastattelu 3.4.2017. Tekijän hallussa.

Heinonen, S. 1990. Aika ja tulevaisuus Senecan tuotannossa. Helsinki: VAPK

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Helsingin Sanomat 2016. Suomalaismiesten suurin ammattiryhmä katoaa 10 vuodessa - työllisyystavoitteen pitäisi olla 50 prosenttia. Viitattu 4.4.2017, <http://www.hs.fi/ura/art-2000002896868.html>

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hörtenhuber, K., Wolf, C. & Korolainen, L. 2007. Sydänten planeetan lähettiläs. Helsinki: Minerva

Kauppalehti 2016. Vastuu työntekijöiden uniongelmistä kuuluu myös johtajalle. Viitattu 4.4.2017, <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/vastuu-tyontekijoiden-uniongelmistä-kuuluu-myös-johtajalle/xeEK9LsB?ref=linkedin:232a>

Kesti, M. 2016. Peliteoria avuksi tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Viitattu 4.4.2017, <https://markokesti.wordpress.com/2016/11/16/peliteoria-avuksi-tuottavuuden-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamiseen/>

Kesti, M. 2017. Hyötyosakeyhtiölaki – uusi lakialoite. Viitattu 4.4.2017, <https://markokesti.wordpress.com/2017/02/26/hyotyosakeyhtiolaki-uusi-lakialoite/>

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta: Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Publishing.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia

Pelkonen, T. 2012. Kouluampumiset moraalisenä toimintana Helsingin Sanomien kantaa ottavissa kirjoituksissa. Helsingin Yliopisto. Teologinen ja uskonnontutkimuksen maisteriohjelma. Pro gradu tutkielma. Viitattu 4.3.2017, <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/32693>

PlayGain 2015. The Science Behind. Viitattu 4.4.2017, <http://playgain.eu/fi/teoria/>

Suomen hankintajuristit 2016. Lakiuudistus - Yritysten vastuullisuusraportointi pakolliseksi. Viitattu 21.3.2017, <http://www.hankintajuristit.fi/lakiuudistus-yritysten-vastuullisuusraportointi-pakolliseksi/>

Suomen YK-liitto 2016. Yritysten yhteiskuntavastuu. Viitattu 21.03.2017,  
<http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

Valtiokonttorin lehti 2009. Eettinen johtaminen. Viitattu 22.3.2017,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B10A67C63-01DD-4004-AC2E-95EF4BEAE5B0%7D/78735>

Wikipedia. 2017. Johtaminen. Viitattu 19.3.2017, <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

K1: Millaisia hyviä johtamistavan esimerkkejä löysit yrityksistä?

K2: Millaisia huonoja johtamistavan esimerkkejä löysit yrityksistä?

K3: Kerro mielipiteesi Suomen johtajien johtamistavasta. Millainen on mielestäsi tyypillinen suomalainen johtamistapa noin 25 vuoden päästä?

K4: Millainen suomalaisen johtamistavan pitäisi olla?

K5: Miten käsitellään yrityksissä ympäristövastuuta? Vastaa oman kokemuksen kannalta.

K6: Miten käsitellään yrityksissä työntekijöiden hyvinvointia? Vastaa oman kokemuksen kannalta.

K7: Mitä sinun mielestäsi vastuun kantamiseen liittyy?

K8: Miten sinun mielestäsi vastuun kantaminen yrityksissä muuttuu tulevaisuudessa? (esim. vastuu tasa-arvosta, ympäristöstä...jne)

K9: Ikäsi

Laitan vastaukset tutkielmaani anonyymina ja siten, että henkilöitä tai yrityksiä ei voida tunnistaa.