



Turun yliopisto
University of Turku

KESTÄVÄN LIKETOIMINNAN KEHYSTÄMINEN

**Johtamisen opiskelijoiden ajattelumallien kartoitus ja tulkinta
kestävän liiketoiminnan integroivan näkökulman kontekstissa**

Johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Arttu Elias Pasi

Ohjaajat:
KTT Anni Paalumäki
KTT Jouko Toivonen

1.12.2017
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Kestävän liiketoiminnan tutkimus	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	6
2	KESTÄVÄ LIIKETOIMINTA TUTKIMUSILMIÖNÄ	8
2.1	Kestävyyden nousu relevantiksi tutkimusilmiöksi	8
2.2	Kestävä liiketoiminta organisaatitieteissä	10
2.3	Integroiva näkökulma kestävään liiketoimintaan	12
3	KOGNITIIVINEN NÄKÖKULMA ORGANISAATIOON	16
3.1	Organisatorinen kognitiotiede	16
3.2	Toimijoiden ajattelumallit	18
3.3	Kognitiiviset kehykset	20
4	TUTKIMUSASETELMA JA TOTEUTUS	24
4.1	Tutkimusasetelman kuvaus	24
4.1.1	Opiskelijat tiedonlähteinä	24
4.1.2	Laadullinen tutkimusote	25
4.2	Aineiston keruu ja analyysi	25
4.2.1	Haastattelumenetelmän kuvaus	25
4.2.2	Analyysimetodin kuvaus	27
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	29
5	KESTÄVÄN LIIKETOIMINNAN OMINAISUUDET	31
5.1	Ryhmä Opiskelijat	31
5.1.1	Näkemys liiketoiminnan luonteenpiirteistä	31
5.1.2	Näkemys kestävä liiketoiminnan ominaispiirteistä	35
5.1.3	Näkemys jännitteistä kestävä liiketoiminnan kontekstissa	40
5.2	Ryhmä Työelämässä olevat	44
5.2.1	Näkemys liiketoiminnan luonteenpiirteistä	44
5.2.2	Näkemys kestävä liiketoiminnan ominaispiirteistä	46
5.2.3	Näkemys jännitteistä kestävä liiketoiminnan kontekstissa	52
5.3	Päätöksentekotilanteen analyysi	57
5.3.1	Ryhmä Opiskelijat	58
5.3.2	Ryhmä Työelämässä olevat	65
6	YHTEENVETO ANALYYSIN TULOKSISTA	69

6.1 Ryhmä Opiskelijat.....	69
6.2 Ryhmä Työelämässä olevat.....	71
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	74
LÄHTEET.....	79
LIITE 1 TUTKIMUSSELONTEKO.....	85
LIITE 2 HAASTATTELURUNKO.....	86

Kuviot

Kuvio 1 Kestävä liiketoiminta Bansalin (2002) mukaan	11
Kuvio 2 Viitekehys kestävyysjännitteiden tunnistamiseen (Hahn ym. 2015b)	14
Kuvio 3 Analyysin vaiheet ja toteutus	28
Kuvio 4 Loppuvaiheen opiskelijoiden implisiittiset oletukset	69
Kuvio 5 Työelämässä olevien implisiittiset oletukset.....	71

Taulukot

Taulukko 1 Kognitiivisten kehysten ominaispiirteet (Hahn ym. 2014)	21
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Kestävän liiketoiminnan tutkimus

Kestävä liiketoiminta on kestävästä kehityksestä juontuva käsite ja se on ollut vuoden 1987 Brundtlandin komission kestävästä kehityksestä raportista lähtien ajankohtainen teema organisaatitieteissä. Sitä pidetään liiketoiminnan megatrendinä, joka muuttaa perustavanlaatuisesti sitä, miten yritykset toimivat (Lubin & Esty 2010). Kestävä liiketoiminta voidaan yleisesti määrittellä kolmen kestävyysulottuvuuden, taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen samanaikaisena huomioimisena yrityksen päätöksenteossa. Yhtäkään yrityksen kestävyysongelmaa ei voida pitkällä tähtäimellä ratkaista ilman, että myös kaksi muuta ongelmaa ratkaistaan (Dyllick & Hockerts 2002). Kestävyysongelmat ovat kuitenkin usein päällekkäisiä, toisiinsa liittyviä ja ristiriitaisia suhteessa toisiinsa (Bansal 2002). Tämä tekee niiden ratkaisusta erityisen hankalaa ja onkin esitetty, että kestävyys kontekstissa yritysten päätöksentekoon ongelmat ovat ristiriitaisia ja jopa paradoksaalisia (Hahn ym. 2015b)

Kestävä liiketoiminta liittyy muihin samankaltaisiin käsitteisiin kuten yrityksen yhteiskuntavastuu (Carroll & Schwartz 2008). Sen perustana pidetään usein Brundtlandin raportissa ilmennyt kestävästä kehityksestä käsitettä. Käsitteenä sille on useita määritelmiä (Montiel & Delgado-Ceballos 2014) kuin myös kirjallisuuden haaroja (Linnenluecke & Griffiths 2013). Moni tutkimus on esittänyt, että syy käsitteen monitulkintaisuuteen löytyy sen yhteydestä kestävästä kehityksestä käsitteeseen, joka oli jo ilmestytessään monimerkityksinen (Redclift 2005, Kates ym. 2005).

Yksi viimeaikainen tutkimushaara esittää, että kestävä liiketoiminta saa erilaisia merkityksiä riippuen yksilön maailmankuvasta, kognitiivisista kehyksistä ja toiminnallisesta taustasta (Byrch ym. 2007; Hahn ym. 2014; Hockerts 2015). Tällaiset ajattelutavat tai sisäiset mallit vaikuttavat toimijoiden päätöksenteossa siihen, miten informaatiota prosessoidaan, joka taas vaikuttaa siihen, miten sitä käytetään ja miten sen pohjalta toimitaan (Daft & Weick 1984). Tämä tapahtuu yleensä tietyn opitun automatiikan turvin, joten se on usein tiedostamatonta (Kahneman ym. 1982). Automatiikka on tarpeellista, sillä toimijat toimivat informaatiotulvassa, jolloin tietoon hukkumisen ja lamaantumisen välttäminen vaatii tehokasta heuristiikkaa.

Jatkuvasti kehittyvä yhteiskunta lisää järjestelmän kompleksiuutta. Sama pätee myös yritysten toimintaan ja erilaisten sidosryhmien vaatimukset vain kasvavat. Yritysten kohtaamat kestävyysongelmat ovat käytännössä myös sidosryhmävaatimuksia (van Marrewijk & Werre 2003). Usein ne ovat vielä toisiinsa liittyviä ja toisistaan riippuvaisia sekä näennäisesti yhteensopimattomia (Bansal 2002). Niiden monisyiset, ristiriitaiset ja paradoksaaliset luonteenpiirteet (Berger ym. 2007, 143) luovat päätöksentekoympäristön,

jossa epävarmuus on suurta. Organisaatiot taas pyrkivät tehokkuuden nojalla poistamaan normalisoimaan päätöksentekotilanteet ja poistamalla nämä epävarmuudet (Daft & Weick 1984). Tällöin toimijat usein toimivat jo varmoiksi todetuin päätöksentekokehyksin poistamaan epävarmuutta kuten ristiriitoja tai jännitteitä samalla vahvistaen vakiintuneita toimintatapoja (Kaplan 2008). Tällaisia heuristisia prosesseja voidaan kutsua esimerkiksi nyrkkisäännöiksi. Liiketoiminnassa yleinen nyrkkisääntö on, että jos jollain ole taloudellista hyötyä yritykselle, niin se on turhaa (Friedman 1970). Tätä instrumentaalista perustelua käytetään edelleen yritysmaailmassa (Gao & Bansal 2013). Kuitenkin kestävä liiketoiminnan monisyisessä asiayhteydessä se ei ole niin yksiselkoista, mikä taas aiheuttaa jännitteitä erilaisten sidosryhmävaatimusten välille (Margolis & Walsh 2003). Onkin esitetty, että kestävyystavoitteiden saavuttamisessa taloudellisen näkökulman lisäksi olisi tärkeää ottaa huomioon toimijoiden useita näkökulmia huomioiva informaationprosessointi ja päätöksenteonkehystys, jossa nämä jännitteet sekä epävarmuus hyväksytään (Hahn ym. 2014). Organisaatiot kuitenkin perustuvat epävarmuuksien poistamiselle ja täten toiminnan tehostamiselle erilaisten resurssien käytössä (Weick 1995). Täten voi olettaa, että yrityksissä, jotka ovat taloudellisia kokonaisuuksia, toimijat käyttävät informaationprosessoinnissaan vakiintunutta taloudellista näkökulmaa tai tässä liiketoiminnallista kehystystä, joka ei ole paras monisyisten kestävyysongelmien ratkaisussa. Kestävä liiketoiminnan integroivaan näkökulmaan perustuva paradoksaalinen kehystys tai ajattelumalli taas edistäisi kestävä liiketoiminnan käytännön johtamisessa ja samalla kehittäisi organisaatioita ja samalla järjestelmää kokonaisvaltaisesti (Gladwin ym. 1995; Hahn ym. 2014). Myös korkeakoulutuksen osalta tämä on olennainen seikka sen institutionaalisen järjestelmätason merkityksen kannalta tarkasteltuna. Kestävä liiketoiminnan integroivan näkökulman mukainen tulkinta on tutkimuksen lähtökohtana, kun selvitämme toimijoiden kestävä liiketoiminnan kehystystä: kehystetäänkö kestävä liiketoiminta taloudellisesti vai kokonaisvaltaisesti?

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tutkittavana ilmiönä on ajattelumallit kestävä liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja analysoida toimijoiden kognitiivisia kehyksiä kestävä liiketoiminnan kontekstissa. Tutkielman tutkimuksellinen näkökulma on kuvaileva, jotta ilmiön eri puolia voitaisiin tutkia jatkossa tarkemmin. Kestävä liiketoimintaa tarkastellaan integroivasta näkökulmasta, koska se antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja täten ja objektiivisemmin kuin esimerkiksi vallalla olevan instrumentaalisesta näkökulmasta (Gladwin ym. 1995). Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä käytetään kestävä liiketoiminnan ja organistatorisen kogni-

tion kirjallisuutta. Tarkemmin kestävä liiketoiminnan integroivan näkökulman (Gladwin ym. 1995; Gao & Bansal 2013; Hahn ym. 2015b) sekä organisaatiossa tapahtuvan merkitystenannon (Weick 1995) näkökulmaan perustuvan toimijoiden kognitiivisten kehysten (Hahn ym. 2014) avulla. Esiin tuotuja ajattelumalleja tarkastellaan analysoimalla toimijoiden informaattiorakenteen monipuolisuutta Stabellin (1978) monipuolisen ajattelun sekä Hahn ym. (2014) kognitiivisten kehysten ominaispiirteiden avulla. Tutkielmassa ilmiötä tutkitaan kauppatieteiden opiskelijoiden avulla. Tutkimuksen tutkimuskysymys perustaa Hahn ym. (2014) esittämiin kognitiivisiin kehyksiin ja kuuluu seuraavasti:

- Minkälaisia kognitiivisia kehyksiä (Hahn ym. 2014) opiskelijat käyttävät kestävään liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa?

Tämä selvitetään analysoimalla esiin tuotua puhetta sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa myös vertaillaan kahden erilaisen toiminnallisen taustan välistä kehystystä, koska toimijoiden kognitio muovautuu kokemuksen perusteella (Fiske & Taylor 1985). Toiminnalliset taustat ovat tässä tutkielmassa 1) loppuvaiheen opiskelija ja 2) jo työelämään siirtynyt valmistunut, mutta alle viisi vuotta työelämässä viettänyt.

Koska kestävä liiketoiminta on laaja ja monimerkityksinen käsite, niin tutkielmassa käydään aluksi läpi kestävä liiketoiminnan johtamiskonteksti käsittelemällä käsitteen historiaa sekä sen ominaispiirteitä tutkielman kannalta oleellisimman tutkimuksen eli integroivan näkökulman perusteella. Sen jälkeen keskitytään organisatorisen kognitiotieteen näkökulmaan sekä tarkemmin toimijoiden kognitiivisiin kehyksiin kestävä liiketoiminnan johtamiskontekstissa. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus selostamalla tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston keruu ja analyysitapa yksityiskohteisesti läpi. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto. Kuudennessa luvussa kootaan tulokset yhteen pohjautuen tutkielmassa esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen. Viimeisenä tarkastellaan tutkimuskysymyksiin vastaamista eli tutkimuksen antia suhteuttamalla esiin tuotuja tuloksia laajempaan asiayhteyteen ja pohditaan sitä, miten johtopäätökset liittyvät tulevaisuuden johtamisen tutkimukseen, opetukseen ja käytäntöihin.

2 KESTÄVÄ LIIKETOIMINTA TUTKIMUSILMIÖNÄ

2.1 Kestävyyden nousu relevantiksi tutkimusilmiöksi

Alkujaan käsitys yritysten roolista yhteiskunnassa on ollut se, että yritysten olemassaolon ainoana tarkoituksena on nähty tuottaa voittoa sen omistajille, sillä tällöin myös yleinen hyvinvointi yhteiskunnassa lisääntyy parhaiten. Tämän ajatuksen mukaan yritykset nähdään puhtaasti taloudellisina kokonaisuuksina, joilla ei ole eikä pidäkään olla muuta yhteiskunnallista vastuuta kuin osakkeenomistajien voiton maksimointi (Friedman 1970). Sodanjälkeisenä aikakautena alettiin kuitenkin keskustella yritysten yhteiskunnallisesta vastuusta taloudellisen vastuun lisäksi (Bowen 2013; Davis 1973). 1960-luvulla kukois-taneen idealismin aikakautena havahduttiin organisaatiotieteissä muihinkin yhteiskunnal-lisiin epäkohtiin kuten ihmisoikeuksiin ja ympäristökriiseihin (ks. Carroll Shabana 2010, 87). Viimeistään vuoden 1972 raportti *Kasvun rajat* (Meadows ym. 1972) toi mukaan keskusteluun yritysten ja luonnonympäristön välisen suhteen. 1980 luvulle tullessa kes-kustelussa oli mukana kaikki kolme kestävyysulottuvuutta, mutta kirjallisuus kestävästä liiketoiminnasta käsitteli vielä pääosin taloudellisen ja sosiaalisen vastuun välistä suh-detta ja sitä kutsuttiin yrityksen yhteiskuntavastuuksi (Carroll 1979).

Yksi merkittävä teoria yrityksen yhteiskuntavastuun sekä kestävä liiketoiminnan kä-sitteiden kehityksessä on sidosryhmäjohtaminen (Freeman 1984), joka nousi keskeiseksi viitekehykseksi yrityksen kohtaamien sidosryhmävaatimusten kasvaessa. Siinä esitetään, että yrityksillä on velvollisuuksia niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella olevia sidosryh-miä kuten osakkeenomistajia, työntekijöitä, asiakkaita sekä laajempaa yhteisöä kohtaan. Sitä on myöhemmin kuitenkin kritisoitu, että se keskittyy liiketoiminnan ja sen sosiaali-sen vastuun näkökulmaan eikä tästä syystä tarjoa riittäviä toimintaperiaatteita yrityksen ja luonnonympäristön välisen suhteen johtamiseen (Orts & Strudler 2002).

Ekologinen vastuu oli vielä verrattain nuori käsite ja se jäi toistaiseksi vähemmälle huomiolle. Kuitenkin vuonna 1983 YK:n pääsihteerin tilaama koko maapallon kattava uudistusohjelma eli vuonna 1987 julkaistu Brundtlandin raportti (WCED 1987) ja sitä seurannut YK:n vuoden 1992 Rion konferenssi sai aikaan sen, että ekologinen ulottuvuus otettiin suurimmalla poliittisella tasolla huomioon. Raportissa talous alistettiin yleisellä tasolla luonnonkantokyvylle ja luonnonvarojen riittävyydelle (Rouhinen 2014, 87). Brundtlandin raportissa todetaan, että kestävä tulevaisuuden puolesta yritystoimintaa pi-täisi harjoittaa kestävä kehityksen periaatteen mukaisesti siten, että taloudellinen kehi-tys, sosiaalinen tasa-arvo ja ekologinen monimuotoisuus kaikki toteutuisivat samanaikai-sesti niin sukupolven sisällä kuin myös niiden välillä.

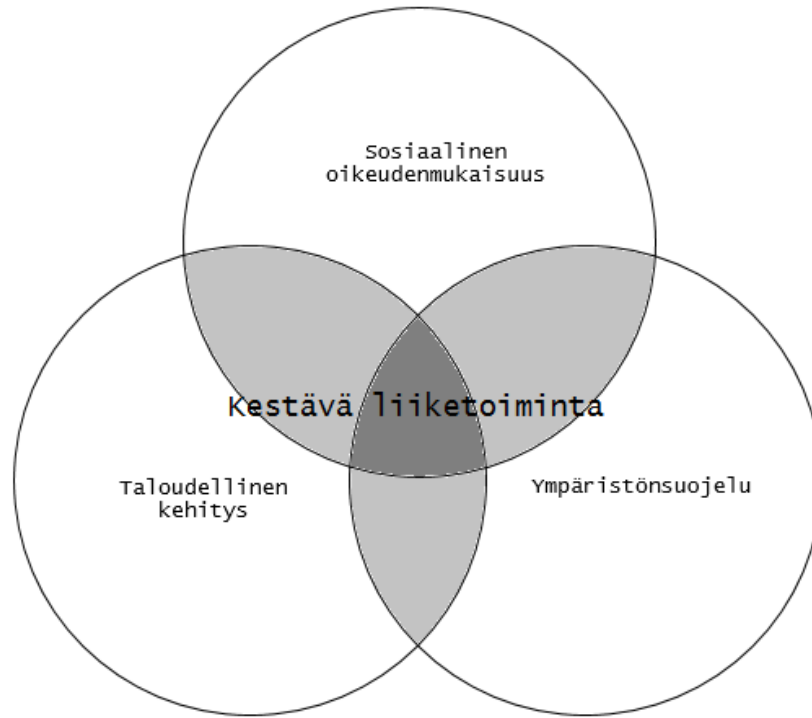
Muutaman vuosi tästä niin organisaatiotieteisiin vaadittiin kestävän kehityksen periaatteisiin perustuen uutta kestävyyskeskeistä-paradigmaa (Gladwin ym. 1995). Paradigmaa, valtavirran suuntausta tai ajattelutapaa (Kuhn 1970), missä taloudellinen, sosiaalinen sekä lisäksi myös ekologinen ulottuvuus ovat kaikki täysimääräisesti ja tasavertaisesti mukana kaikessa analyysissä muodostaen sekä syvemmän että korkeamman tason käsitteellisen integraation, joka ympäröi ja sitä kautta *paljastaa enemmän* ja jossa *koko järjestelmän väliset keskinäiset riippuvuussuhteet ja kompleksisuus* hyväksytään (Gladwin ym. 1995). Toisin sanoen kestävyyskeskeinen näkökulma integroi sosiaaliseen ulottuvuuteen keskittyneeseen yhteiskuntavastuuseen ekologisen kestävyuden saavuttaen paljastavamman, siis objektiivisemmän, järjestelmätason näkökulman. Tekijöiden artikkeli oli ensimmäinen perusteellinen käsitteenmuodostus kestävästä liiketoiminnasta ja sitä voidaan pitää filosofisena perustana tässä tutkimuksessa käytettävästä integroivasta näkökulmasta yritysten kestävyysongelmien ratkaisuun (Gao & Bansal 2013; Hahn ym. 2015b). Myös Wilson (2003) kuvaa kestävän liiketoiminnan uutena liiketoiminnan paradigmana, sillä se on vaihtoehtoinen näkemys perinteiselle voittoja maksimoivalle johtamistavalle.

Kestävän liiketoiminnan irtaantuminen kunnolla omaksi organisaatiotieteen haaraksi liittyy siis oivallukseen siitä, että taloudellinen kestävyys yksinään ei ole enää riittävä ehto yritykselle (Gladwin ym. 1995; Dyllick & Hockerts 2002). Keskittyminen pelkääntään siihen voi toimia lyhyellä tähtämellä, mutta pitkällä tähtämellä kaikki kolme kestävyysulottuvuutta on oltava tyydytettynä samanaikaisesti, jotta systeeminen kestävyys saavutetaan. Vuoden 1995 Gladwin ym. artikkeli edustaa idealistista uutta ideologiaa, tai kantaa, uuden paradigman peräänkuulutuksessa. Tällainen uusi toimintatapa nähdään aluksi uhkana tai irrelevanttina ja silloin se voidaan nähdä myös kritiikkinä vallitsevalle paradigmalle (Kuhn 1970). Se, että uusi järjestelmienvälinen paradigma tai johtamisenfilosofia syrjäyttäisi nykyisen vaatiikin sitä, että kriitikon ääni tulee kuuluviin, mikä on aina pulmallista (Stormer 2003, 287). Kenties tästä syystä kuluneina vuosina kestävän liiketoiminnan kirjallisuus onkin ottanut enemmän käytännönläheisen tai pragmaattisemmän suunnan (Prasad & Elmes 2005; Porter & Kramer 2011), jota on helpompi lähestyä ja jossa on keskitytty kestävyystoimien taloudellisten hyötyjen tutkimiseen, mikä on auttanut sen hyväksymistä osaksi johtamisen ja organisaatiotieteiden kirjallisuutta (Hahn ym. 2015a). Tämä taloudellinen vinouma on vaikuttanut tutkimukseen suuresti, mutta vielä kaksi kymmentä vuotta tutkimuksen alun jälkeen kestävän liiketoiminnan tutkimus kehittyy ja erilaisia lähestymistapoja sen määrittelyyn ja mittaamiseen on olemassa samanaikaisesti (Hahn ym. 2015a).

2.2 Kestävä liiketoiminta organisaatitieteissä

Taloudellinen kasvu ja sosiaalinen tasa-arvo olleet keskeisiä teemoja yhteiskunnassa viimeiset 150 vuotta, mutta kestävän kehityksen trendi toi vähitellen siihen mukaan myös ympäristön monimuotoisuuden säilyttämisen (Dyllick & Hockerts 2002). Kestävän kehityksen määritelmä (WCED 1987) painottaa talouskasvua ja köyhyyden vastaista taistelua suojellen samalla luontoa. Toisin sanoen ihmisten hyvinvoinnin lisäys pitäisi tapahtua systeemin, siis planeetan, kantokyvyn rajoissa. Sen määritelmä on kuitenkin käytännössä kuitenkin kovin abstrakti, filosofinen ja altis erilaisille tulkinnoille (Kates ym. 2005; Robèrt ym. 2002; Mebratu 1998), sen taustalla piilee ristiriitainen ja monisyinen todellisuus (Redclift 2005) ja koska kestävä kehitys ensisijaisesti poliittinen käsite, niin sen sisältö on sovellettavissa vain yhteiskunnallisella makrotasolla (Rouhinen 2014; Hahn 2015b; Baumgartner & Ebner 2010).

Siirtämällä kestävän kehityksen ideat yritysmaailman kontekstiin voidaan puhua kestävästä liiketoiminnasta. Sille on useita ja määritelmiä riippuen tutkijoiden taustasta ja kontekstista (ks. Moniel & Ceballos 2013). Dyllick ja Hockerts (2002, 131) mukaan kestävä liiketoiminta harjoitetaan ”kohtaamalla yrityksen suorien ja epäsuorien sidosryhmien tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden sidosryhmien tarpeita. Toisen määritelmän mukaan ”kestävää liiketoimintaa harjoitetaan ottamalla huomioon yrityksen omat tarpeet suojellen ja kehittäen inhimillistä sekä luontaista pääomaa, joita tarvitaan tulevaisuudessa” (Labuschagne ym. 2005, 373). Bansal (2005) esittää yksinkertaisesti kestävän kehityksen pohjalta, että ”kestävä liiketoiminta saavutetaan taloudellisen kehityksen, ympäristönsuojelun sekä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden risteämäkohdassa. Kestävä liiketoiminta viittaa van Marrewijkin ja Werren (2003, 107) mukaan ”yrityksen sellaisiin aktiviteetteihin, joissa on huomioitu sosiaaliset ja ekologiset huolet yrityksen kaikissa liiketoiminnallisissa operaatioissa mukaan lukien kanssakäymisessä sidosryhmiensä kanssa”. Tästä syystä se koskee useita tavoitteita niin organisaatio- kuin yhteiskuntatasolla, jotka ovat ”erottamattomasti yhteydessä toisiinsa ja keskinäisesti toisistaan riippuvaisia” (Bansal 2002, 123), milloin yhden kestävyysongelman ratkaisu saattaa olla haitallista toiselle. Keskeisintä siinä on se, miten yrityksen taloudelliset sekä sosiaaliset että ekologiset tavoitteet liittyvät toisiinsa. Lisäksi kun vielä otetaan huomioon kestävän kehityksen idea sukupolvien välisestä oikeudenmukaisuudesta (WCED 1987), niin kestävässä liiketoiminnassa on kyse ”yrityksen pitkän tähtäimen hyödyistä ympäröivälle yhteiskunnalle” (Schwartz & Carroll 2008, 163).



Kuvio 1 Kestävä liiketoiminta Bansalin (2002) mukaan

Yleisesti kestävyys nähdään olevan vaikeasti saavutettavissa liiketoimintakontekstissa kestävyysulottuvuuksien välisten ristiriitojen vuoksi. Kun suuri osa organisaatioista toimii yhteiskunnan vallitsevan taloudellisen (instrumentaalisen) logiikan mukaisesti, jossa kaikella joko on tai ei ole taloudellista arvoa (Gao & Bansal 2013), niin tällöin taloudellinen kestävyys on tärkeintä. Kestävä liiketoiminta sisältää kuitenkin luontaisesti kompromisseja sen paradoksaalisen luonteen takia (Hahn ym. 2010a). Usein kuitenkin etsitään kaikki voittaa -tilanteita (Van Der Byl & Slawinski 2015). Kaikki voittaa -tilanteissa on kyse siitä, että samalla kun luodaan sosiaalista ja ekologista hyötyä niin saadaan myös taloudellista hyötyä (Porter & Kramer 2011). Ottaen huomioon kestävyuden moniulotteisen, kompleksin ja usein paradoksaalisen luonteen, niin kaikki voittaa -tilanteet, joita esimerkiksi pragmatikot kuten Porter ja Kramer ovat ehdottaneet, ovat harvoin mahdollisia. Tällaisessa tilanteessa kompromissit ja jännitteet ovat yrityksen päätöksenteossa yleisimpiä (Hahn ym. 2010). Vaikka kestävyys usein kuvataan tapahtuvan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden risteyskohdassa (Bansal 2005; ks. lisää Lozano 2008), niin usein se on käytännössä mahdotonta, että kaikilla osa-alueilla toimittaan samanaikaisesti kestävästi, mikä aiheuttaa jännitteitä (Hahn 2010a).

Näiden jännitteiden tutkimista Margolis & Walsh (2003) ehdottivat huomionarvoisessa artikkelissaan, jotta yritykset voisivat tulevaisuudessa oppia paremmin käsittele-

mään tuloksen ja hyvän teon välisiä jännitteitä. Keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevien kestävyysulottuvuuksien välisten jännitteiden tutkimista varten useat eri tutkijat ovat ehdottaneet integroivaa näkökulmaa, jossa jännitteet, jopa paradoksaaliset (Smith & Lewis 2011), hyväksytään ja otetaan huomioon yritysten päätöksenteossa. Van der Byl ja Slawinski (2015) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan yhä useampi kestävä liiketoiminnan tutkimus käyttää tätä näkökulmaa ja sen uskotaan mahdollistavan kestävyyskysymysten kokonaisvaltaisen käsittelyn ja paremman johtamisen organisaatioissa (Gao & Bansal 2013; Hahn 2015).

2.3 Integroiva näkökulma kestäväan liiketoimintaan

Tähänastinen kestävä liiketoiminnan tutkimus on ollut instrumentaaliseen näkökulman mukaista (van Der Byl & Slawinski 2015). Instrumentaalinen logiikka kestävässä liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että kolmesta kestävä kehityksen ulottuvuudesta taloudellinen ulottuvuus on ensisijainen. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksentekotilanteessa ratkaisut tehdään taloudellinen näkökulma etusijalla. Jos siis kestäväan toimintaan liittyy taloudellinen hyöty, niin silloin yritys myös siihen puuttuu. Tämä luo jännitteitä muiden tavoiteltavien kestävyysulottuvuuksien kanssa. Instrumentaalisen logiikan mukaan tilanteet, joissa taloudellinen ulottuvuus on ristiriidassa sosiaalisen tai ekologisen näkökulman kanssa pyritään ratkaisemaan siten, että jännite yksinkertaisesti poistetaan – ei ratkaista. Tämän kaltaisten tilanteiden ja niiden jännitteiden ja ristiriitojen huomiotta jättäminen tai sivuun lakaiseminen ei tue kestäväan yritystoiminnan moniselkoista luonnetta. (Hahn ym 2015, 297-298). Jännitteiden siirtäminen sivuun vain pidentää ongelman ratkaisua, koska sen lisäksi että näennäisesti ei ratkaistavissa olevat paradoksaaliset jännitteet ovat toisiinsa liittyviä, toisistaan riippuvaisia, kilpailevia, niin ne ovat myös pysyviä (Smith & Lewis 2011, 387).

Instrumentaaliselle näkökulmalle on kuitenkin esitetty vaihtoehtona integroiva näkökulmaa, joka painottaa kaikkien kolmen ulottuvuuden uudelleentasapainottamista siirtämällä katsetta pois vallitsevasta taloudellisesta paradigmasta ja keskittymällä samanlaisesti ja tasapuolisesti sosiaalisiin sekä ympäristöseikkoihin sekä hyväksymään eri ulottuvuuksien väliset jännitteet (Gao & Bansal 2013; Hahn ym. 2015b; Van der Byl & Slawinski 2015). Siinä pyritään kaikkien kolmen kestävyysulottuvuuden tasapainoiseen integrointiin ilman, että jokin ulottuvuus olisi lähtökohtaisesti toisen edellä. Gaon ja Bansalin (2013, 241) mukaan silloin kun yritykset kokevat sosiaalisten ja ekologisten seikkojen olevan esiin tulevia häiriöitä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa, niin muodostuu keinotekoinen vastakkainasettelu, jossa yritykset ja yhteiskunta ikään kuin eivät haluaisi samoja asioita. Tämä on vain lisätäkseen yrityksen vaatimusten ja sosiaalisten

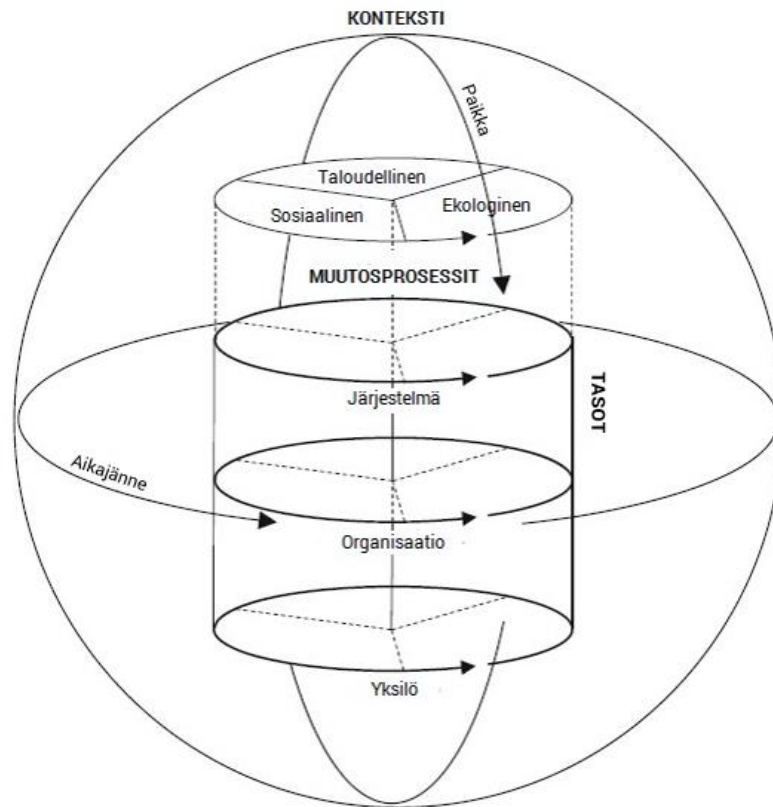
odotusten välisiä jännitteitä, mikä taas voi johtaa itsestään toteutuvaan paradoksiin (Smith & Lewis 2011), jota ei näennäisesti pystytä ratkaisemaan.

Gaon ja Bansalin (2013, 241) mukaan integroiva näkökulma on Gladwell ym. (1995) tarjoaman alkuperäisen kestävä liiketoiminnan käsityksen ytimessä. Integroivan näkökulman mukaan yrityksen täytyy pyrkiä tavoittelemaan kolmen kestävyysulottuvuuden lopputulemia samanaikaisesti, vaikka ne ilmenisivät ristiriitaisina (Hahn 2015b). Hahn ym. (2015b, 298) mukaan integroivan lähestymistavan mukaan päätöksentekijöiden tarvitsee hyväksyä sekä omaksua näiden jännitteiden olemassaolo kestävässä yritystoiminnassa ja lisäksi heidän pitää tiedostaa, että on tarpeen yhdistää haluttuja, mutta näennäisesti yhteensopimattomia kestävyysnäkökulmia ilman, että jokin niistä asetettaisiin toisia tärkeämmäksi.

Yksi varhainen esimerkki tästä on kolmoistilin päätös (Elkington 1999), jonka avulla päätöksentekijät voivat kartoittaa kaikkia kolmea kestävyysulottuvuutta rinnakkain ja samalla mitata organisaation tehokkuutta eri näkökannoilta. Kuitenkin on esitetty, että kolmoistilin päätös vain asettaa eri ulottuvuudet vastakkain ilman niiden välisten suhteiden ja kontekstin huomioimista (McElroy & van Engelen 2012). Näiden suhteiden luonteiden ymmärtämisen heikko ymmärrys ei edistä jännitteiden analysointia ja johtamista (Margolis & Walsh 2003, 284; Hahn ym. 2015b, 298). Vaikka eri kestävyysulottuvuuksien väliset suhteet ovat luonteeltaan toisistaan keskinäisesti riippuvaisia, niin usein tämä näkökulma on sivuutettu organisaatiotieteissä ja sen sijasta käytetty enemmän instrumentaalista näkökulmaa ja kestävyystekijät on otettu huomioon enemmänkin yritysten operatiivisella tasolla kuin järjestelmätasolla, johon ne ovat kytkettyinä. Tämä suhteiden liiallinen yksinkertaistaminen on tarkoittanut sitä, että kestävä liiketoiminnan teorian kehitys on ollut vaisua. (Gao & Bansal 2013).

Van der Byl ja Slawinski (2015) suorittaman kirjallisuuskatsauksen mukaan kirjallisuudessa on olemassa aktiivinen keskustelu jännitteistä kestävyysulottuvuuden välillä, mutta empiiristä tutkimusta siitä miten yritykset integroivat toimivasti kestävyysulottuvuuden eri ulottuvuudet ilman, että keskittyisivät pelkästään instrumentaaliseen logiikkaan ei ole tehty paljoa. Tutkimus ovat keskittyneet aikaisemmin instrumentaaliseen lähestymistapaan, mikä taas yksinkertaistaa kestävyysulottuvuuden moniselkoisen olemuksen (Van der Byl & Swalinski 2015, 70-71)

Koska kestävyys toteutuu eri ulottuvuuksien risteämäkohdassa, mutta harvoin samanaikaisesti, niin integroivan näkökulman mukaan organisaatioiden pitää hyväksyä kestävyysulottuvuuksien väliset jännitteet sekä ristiriidat ja siirtyä kestävyysulottuvuuden kannalta hedelmällisimmille kentille vastakkainasettelun sijasta. Näitä jännitteitä on eri ulottuvuuksien välillä ja ne tapahtuvat eri tasoilla, eri aikajänteiden alla sekä muutosprosesseissa. Tästä rakentuu kestävyysjännitteiden konteksti (kuviokuva 2), joka riippuu useasta eri tekijästä ja tasosta. (Hahn ym. 2015b).



Kuvio 2 Kestävyysjännitteiden konteksti (Hahn ym. 2015b)

Erialaisten jännitteiden ja ristiriitojen tehokas johtaminen on liiketoiminnan oleellisia seikkoja ja se pätee myös kestävään liiketoiminnan johtamiseen (Smith & Lewis 2011; Hahn 2015b). Hahn ym. (2015) esittävät oman integroivaan näkökulmaan perustuvan viitekehyksen (kuviokuva 2) organisaatioiden kestävyystoimien aiheuttamien jännitteiden tarkasteluun. Viitekehyksen avulla voidaan tunnistaa jännitteiden tai ristiriitojen ominaispiirteitä ja tätä kautta myös analysoida ja käsitellä niitä paremmin. Viitekehys visualisoi kestävä liiketoiminnan päätöksenteon eri ulottuvuudet ja tasot. Se perustuu integroivaan näkökulmaan kestävästä liiketoiminnasta, joka taas perustuu ristiriitojen ja paradoksien johtamisen kirjallisuuteen (ks. Smith & Lewis 2011) kestävyysjännitteitä johtaessa. Viitekehyksen avulla kestävä liiketoiminnan ja sen jännitteiden luonteenpiirteet voidaan kuvata jo paljon tarkemmin. Se luo monitasoisen ja paljastavamman kuvan kestävä liiketoiminnan todellisuudesta verrattuna kuviossa 1 esitettyyn taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden kolminaisuuteen. Siinä esitetään, että kolmen kestävyysulottuvuuden väliset jännitteet kumpuavat:

- Eri näkemyksistä kestävyydestä eri tarkastelutasojen sisällä sekä välillä (järjestelmä, organisaatio, yksilö)
- Eri näkemyksistä muutosprosesseista joiden kautta kestävyys saavutetaan
- Eri näkemyksistä relevanttien aikajänteiden ja paikkojen suhteen.

Smith & Lewis (2011) mukaan jännitteet ovat yleisiä organisaatioiden johtamisessa. Kun yritysten toimintaympäristöt muuttuvat yhä globaaleimmiksi, nopeammiksi ja kilpailusellisemmiksi ja kun samaan aikaan organisaation sisäiset prosessit muuttuvat yhä monisyisemmiksi, niin organisaatioiden kohtaamat ristiriitaiset vaatimukset vain lisääntyvät. Aikaisemmin esimerkiksi kontingenssiteorian mukaan organisaatioiden toiminta oli parhaimmillaan silloin kun sen sisäisten kykyjen ja ulkoisen ympäristön välillä vallitsi yhteensopivuus. Tämän mallin mukaan oli valittava kilpailevien vaatimusten väliltä. Teoria paradoksien johtamisesta lähestyy vastaavaa tilannetta, siten että kilpailevien vaatimusten samanaikainen tavoittelu olisi mahdollista. Siinä esitetään viitekehys johtamaan organisatorisia paradokseja, joilla tässä tarkoitetaan haluttujen, mutta ristiriitaisten osatekijöiden samanaikaista ja jatkuvaa olemassaoloa. Toisin sanoen voi olla kaksi tai useampaa osatekijää, jotka kaikki vaikuttavat yksinään toivotuilta, mutta yhdessä arvioituna ovat epämääräisiä tai yhteensopimattomia (Poole & Van de Ven 1989). Kestävyysongelmat ovat usein tällaisia. Smith & Lewis (2011) esittämän mallin mukaan jännitteet ja ristiriidat organisaatioiden toiminnassa ovat sisäänrakennettuja ja pysyviä. Mallin mukaan paradoksien sinnikäs ja syklinen johtaminen mahdollistaa ajan saatossa kestävyuden, jonka he määrittävät parhaana mahdollisena tämänhetkisenä suorituskykynä, joka mahdollistaa menestymisen myös huomenna. He esittävät, että paradoksaalisella ristiriitojen tai jännitteiden johtamisella voidaan pyrkiä kuvattuun pitkäntähtäimen kestävyyteen. Organisatoriset paradoksit ovat siis väistämättömiä ja voivat vaikuttaa epämiellyttäviltä ja resursseja kuluttavilta, mutta kuitenkin on esitetty, että paradoksaalisten tilanteiden läpikäyminen kehittää ympäristön ymmärrystä ja mahdollistaa uusien organisatoristen toimintatapojen käyttöönottamista (Westenholz 1993)

Yhteenvedona todettakoon, integroivan näkökulman mukainen järjestelmä-tason kestävyys on verrattain uusi konstruktio liiketaloustieteissä. Järjestelmätason ongelmat kuten ilmastonmuutos ovat kuitenkin erittäin ajankohtaisia ja myös kestävä liiketoiminnan integroiva näkökulma on yleistynyt johtamisen kirjallisuudessa viime aikoina.

3 KOGNITIIVINEN NÄKÖKULMA ORGANISAATIOON

3.1 Organisaatorinen kognitiotiede

Systeemiteorian kehittäjä Kenneth E. Boulding kirjoitti jo vuonna 1956, että ihmiset tekevät päätöksiä heidän mielensisäisen kuvan perusteella (Boulding 1956). Hän tarkoitti tällä kuvalla maailmankuvaa, joka muokkaa yksilöllistä havaitsemista ja käyttäytymistä. Organisaatiotieteissä yksilöllisen kognition, ajatusmaailman, maailmankuvan tai sisäisten mallien merkitystä päätöksenteossa on kunnolla tutkittu 1980-luvulta lähtien. Siihen asti toimijoiden kuten managerien kognition vaikutusta yrityksen arvoon ei oltu aikaisemmin tutkittu. Organisaatorisen kognition tausta on sosiaalipsykologiassa ja siinä oletetaan, että managerit ovat informaatio-työntekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että he käyttävät aikansa omaksumalla, prosessoimalla ja välittämällä informaatiota organisaatiota koskevista kysymyksistä, mahdollisuuksista ja ongelmista. (Walsh 1995). Yksi ongelma siinä kuitenkin on: informaatiota on niin paljon, että päätöksentekoympäristö on erittäin monimutkainen täynnä epämääräisiä vihjeitä (Mintzberg 1973). Tästä syystä heidän täytyy selviytyä hämmentävästä määrästä tietoa päätöksiä tehdessä. Kaikki toimijat kohtaavat tämän informaatiotulvan käyttämällä tietorakenteita, skeemoja tai sisäisiä malleja jotka ovat representaatioita heidän ajattelumalleista ja siten mahdollistavat informaation prosessoinnin ja päätöksenteon. Nämä toimintaa ohjaavat sisäiset mallit ovat arvokkaita kenelle tahansa päätöksentekijälle, sillä ilman niitä toimijat olisivat häkeltyneitä informaatiotulvan edessä. (Daft & Weick 1984). Samalla kun nämä mallit mahdollistavat kompleksin päätöksentekotilanteen muuttamisen selkeämmäksi, niin ne voivat myös sokaista päätöksentekijöitä huomaamasta tärkeitä muutoksia ja vihjeitä ympäristöstä ja kääntyä haitallisiksi. Ne voivat esimerkiksi rajoittaa toimijoiden luovia ratkaisuja. Tällöin he tekevät päätöksiä ”vääristyneen maailmankuvan kautta” (Weick 1979, 68).

Tietorakenne on mielen sisäinen malli, jonka yksilö heijastaa ympäröivään informaatioympäristöön antaen sille muodon ja merkityksen. Sen jälkeen informaation tulkinta ja toiminta on mahdollista (Walsh 1995). Tämä mielen sisäinen malli perustuu aikaisempaan kokemukseen samassa informaatio- tai toimintaympäristössä. Sitä kutsutaan informaatorakenteeksi siksi, että se edustaa organisoitua tietämystä jostain tietystä ärsykkeestä jossain tietyissä informaatiokentässä tai toimintaympäristössä (Fiske & Taylor 1984). Yksilön informaatorakennetta voi tarkastella sen sisällön ja rakenteen kautta. Se voidaan myös kuvata komponentteina ja niiden välisinä suhteina (Stabell 1978).

Sisäiset mallit muodostuvat kokemuksesta. Fiske & Dyer (1985) mukaan ensiksi sisäisten mallien komponentit opitaan, sen jälkeen niiden väliset heikot yhteydet vahvistuvat ajan myötä jatkuvan käsitteellisen altistumisen kautta. Walsh (1995, 283) mukaan tietyn kokemuksen myötä muodostuu sisäisiä malleja ja niillä kenellä ei ole kokemusta ei

myöskään ole sisäistä automaattista mallia. Tätä voidaan myös kutsua toiminnallisen taustan muovaamaksi valikoivaksi havaitsemiseksi, joka perustuu yksinkertaisiin tehokkuus sääntöihin. Se ei kuitenkaan aina tarkoita, että toimijat prosessoisivat informaatiota yksinkertaisesti ja tehokkaasti. (Walsh 1988).

Kognitio eli ajattelu tai tietoisuus on kuvattu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä oletetaan, että se on yksilöllistä ja tapahtuu yksilön mielensisäisenä ajatteluna ja että ajattelua ei tapahdu sosiaalisesti. Toisen näkökulman mukaan yksilöllinen tietoisuus ja itsekäsitys muodostuvat sosiaalisesti ja koska ne edeltävät kaikkea ajattelua, niin täten myös tietoista ajattelua edeltää sosiaalisesti latautuneet ei-tietoiset ajattelumallit. (Doise 1986). Tässä tutkielmassa tarkastellaan kognitiota jälkimmäisen sosiaalisen näkökulman mukaan.

Organisatorisen kognition näkökulmasta tärkeintä on organisaatioissa tapahtuva merkitysten antaminen. Daftin & Weickin (1984) mallin mukaan organisaatiot ovat tulkintajärjestelmiä ja ne ikään kuin antavat merkityksiä satunnaisille ja epämääräisille vihjeille. Kaksi tekijää vaikuttaa tulkintajärjestelmän toimintaan: 1. johdon uskomukset siitä, miten analysoitavissa ulkoinen ympäristö on (mikä on sovellettavaa tietoa) ja 2. organisaation aktiivisuus tiedon etsinnässä (mikä nähdään relevanttina ja mikä ei). Mallin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ehdotukset toimijoiden tiedonetsintä- ja tulkinta-käyttäytymisestä. Oleellisinta organisaatioiden toiminnassa on erikoistunut informaation vastaanotto, epämääräisyyksien vähentäminen ja tulkinta eli merkityksen antaminen. Selviytyäkseen organisaatioilla pitää olla mekanismit tulkita epäselviä tapahtumia ja tuottaa merkityksiä ja luoda suuntaa sen jäsenille, jotta tavoitteet saavutetaan. Daft & Weick mukaan epävarmuutta vähentävä tulkinta saattaa olla yksi organisaation tärkeimmistä funktioista – ellei tärkein. Suuri osa organisaation toiminnan lopputulemista riippuu keskeisinten päätöksentekijöiden tulkinnoista siitä, että onko kyseessä uhka vai mahdollisuus. Kun informaatio on kerätty ja sen jälkeinen tulkinta siitä on tehty, niin muodostetaan vastaus sille toiminnan muodossa. Ymmärtämällä roolinsa tässä tulkitsemisprosessissa voi toimija muuttaa tulkintatapojaan ja nähdä uusia ja arvokkaita näkökulmia ympäristössään. (Daft & Weick 1984).

Tulkintajärjestelmä on kompleksi sosiaalinen ilmiö, joka ei ehkä ole suotuisa tarkalle mittaamiselle. Tulkinta on se prosessi, jonka kautta informaatiolle annetaan merkitys ja jonka pohjalta valitaan tarvittavat toimet. Tulkinta ei kuitenkaan aina ole yksinkertainen prosessi. Ihmiset ovat lahjakkaita normalisoimaan poikkeavia tapahtumia, sovittamaan vieraita ilmiöitä yhteen ja muodostamaan suuria suunnitelmia pienelläkin määrällä tietoa. Näiden inhimillisten taipumusten takia organisaatio voi muodostaa toimivia tulkintoja kaikenlaisista määrästä informaatiota, kunhan ne vain ja sopivat yhteen toisenlaisten tiedonmurujen kanssa. Usein prosessit, joilla lopputuloksiin päästään ovat monisysteemisiä kuin muut mallit ja oletukset organisaatioista antavat odottaa. Toisin sanoen tämä viittaisi

siihen, että Daft & Weick mukaan organisaatioissa tapahtuva merkitysten antaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiot toimivat osittain itseohjautuvasti jonkinlaisen automatiikan turvin. Merkitysten antaminen onkin usein nopeaa, mutta sen taustalla vaikuttavat tekijät ovat monisyisiä. (Daft & Weick 1984). Koska merkitysten antaminen on suuressa roolissa organisaatioissa, niin myös syyt toimijoiden tekemiin erilaisiin tulkintoihin ovat mielenkiintoisia. Näitä syitä voidaan selvittää mallintamalla toimijoiden ajattelutapoja ja tutkielman tarkoituksen mukaisesti kestävästi liiketoiminnan kehystämisen kannalta.

3.2 Toimijoiden ajattelumallit

Merkitysten antamisen teoreettinen näkökulma esittää, että organisaatiot ovat olemassa pääosin meidän mielessämme. Organisaatiot muodostuvat kognitiivisista kartoista eli toisin sanoen se mikä kokoaa ajatukset yhteen, kokoaa myös organisaation yhteen (Weick & Bougon 2001). Tällöin voidaan puhua myös ajattelumalleista. Ajattelumallien tutkiminen on osa kognitiotiedettä ja niiden tutkimisessa on kyse siitä, miten yksilö mallintaa maailman tapahtumat eli miksi jokin asia tulkitaan yksilölle omalla tavalla. Siinä tarkastellaan, miten yksilö jäsentää saadun informaation mielensisäisen viitekehjyksensä avulla (Werhane 2008, 463). Ajattelumallit eivät ole tarkasti määriteltyjä (Werhane 2008), mutta Rook (2013, 42) tarjoaa kattavan analyysin, jossa ajatusmalli määritellään henkilökohtaiseksi ja sisäisesti muodostuneeksi käsitykseksi ulkoisesta ilmiöstä tai kokemuksesta, ja joka vaikuttaa siihen, miten yksilö toimii.

Ajattelumallit ovat siis mielensisäisiä viitekehkyksiä, joiden kautta tietoa käsitellään. Ne ovat hypoteettisia konstruktioita siitä, miten jokin kokemus kehystetään. Ne toimivat ikään kuin valikoivina mekanismeina, filtereinä, siitä mitä yksilö kokee. Niiden avulla yksilö pystyy keskittymään, lavastamaan, jäsentelemään ja järjestelemään kokemuksiaan. Ajattelumallit siivilöivät ja jättävät ulos informaatiota ja ne vaikuttavat myös tunteiden ja motivaation kautta siihen, miten jokin kokemus koetaan. Ajattelumallit ovat usein sosiaalisesti opittuja joko koulutuksen, kasvatuksen tai kulttuurin kautta, jolloin voidaan puhua jaetuista tavoista tarkastella, oppia ja jäsentää tietoa ympäröivästä maailmasta (Werhane 2008, 464).

Ajattelumallit toimivat niin systeemisellä tasolla kuin yksilölliselläkin. Tarkemmin yhteiskunta-, organisaatio-, että henkilötasolla (Senge 1994). Tästä syystä on mahdollista olla osa sellaista organisaatiokulttuuria, joka luo ajattelutapoja, jotka estävät esimerkiksi luovan ajattelun. Maailmankuvamme, mielikuvamme itsestämme, kulttuuristamme, perinteistämme aina arvosuuntauksiimme asti ovat kaikki mielensisäisiä konstruktioita, jotka muodostetaan jostain näkökulmasta. Nämä näkökulmat muodostuvat sosiaalisesti ja ovat vajavaisia sekä joskus vääristyneitä, kapeita ja jyrkkiä. Kaikki kokemus mallinetaan, mutta kuitenkin koska ajattelumallit ovat opittuja, niin ne ovat myös muutettavissa

ja kehitettävissä. (Werhane 2008, 464). Esimerkiksi sosiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat ajattelumallien kehitykseen. Toisenlaisessa sosiaalisessa ympäristössä viettäminen ja pelkästään kohdeasian miettiminen reflektion kautta muuttavat yksilöiden ajattelumalleja (Walsh 1995).

Ajattelumallin voi kuvitella informaatorakenteena. Se on kokemuksen myötä rakentunut sisäinen malli, joka muodostuu, kun yksilö oppii kokemuksesta ja rakentaa käsitteitä joiden ominaisuudet eroavat. Kun käsitteet ovat yhteydessä, niin niiden erovaisuuksista voidaan muodostaa merkityksiä. Toisin sanoen yksilö antaa niille erilaisia arvoja. Kokemuksen perusteella muodostettujen käsitekonstruktioiden välisten suhteiden eroavaisuuksien väheneminen lisää käsitteellistä johdonmukaisuutta ja täten todellisuudelle annetaan yksiselkoisempi merkitys, joka taas lisää yksilön tehokkuutta organisaatiossa (Weick & Bougon 2001). Informaatorakennetta voidaan kutsua myös käsitejärjestelmäksi.

Monipuolinen ajattelu Stabell (1978) liittyy toimijan käsitykseen ympäristön informaatiosta. Se miten kattavasti päätöksentekotilanteen informaatiota käsitellään sekä sen määrän, että laajuuden suhteen on yhteydessä toimijan monipuoliseen erilaisia tiedonlähteitä yhdistävään ajatteluun. Sillä tarkoitetaan useiden eri informaatiolähteiden ja niiden välisten suhteiden tarkastelua päätöksentekotilanteessa. Toimijan käsitteiden monipuolisuus vaikuttaa hänen informaationprosessointiin puolistrukturoiduissa ja ei strukturoiduissa päätöksentekotehtävissä (Stabell 1978). Informaation etsiminen on tärkeä osa päätöksenteon ymmärtämistä. Se on jo eräänlainen päätöksenteko-ongelma itsessään. Informaation etsiminen tai skannaus on yleensä yksinkertaista ja siinä luotetaan yleensä parhaiten saatavilla olevaan tietoon. Päätöksenteko on tällöin usein tiedostamatonta ja heuristista (Kahneman ym. 1982). Tiedon lähteen valinta suoritetaan yleisesti johonkin luokitteluun perustuen eikä varsinaisena eksplisiittisenä valintana. Tarkemmin sanottuna informaation etsintä on usein yksinkertaista muutamiin sääntöihin nojaavaa verrattuna globaaliin monisyisten sääntöjen ohjaamaan päätöksentekoon (Stabell 1978). Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkansa vaan toimijan informaation skannaus voi olla monipuolista ja silti päätyä yksinkertaiseen ja säännönmukaiseen ratkaisuun (Walsh 1988).

Monipuolista ajattelua tarkastellaan kahden tekijän mukaan: 1) järjestelmän erilaisten osien tai ulottuvuuksien lukumäärä sekä 2) näitä osia yhdistävien sääntöjen luonne ja laajuus. Jälkimmäinen näistä on tärkeämpi kuin ensimmäinen. Luonteeltaan monipuolinen ajattelun käsite on abstrakti. Sitä voi kuitenkin yrittää kuvailla esimerkin kautta. Stabell (1978, 118) esittää, että toimija voi erottaa neljä erilaista informaation lähteen ominaisuutta. Esimerkissään ne ovat a) todenperäisyys, b) laadullisuus, c) tarkkuus, d) kokemus. Se kuinka monta näistä toimija erottaa voidaan pitää käsitejärjestelmän ulottuvuuksien lukumääränä. Myös se nähdäänkö jokin ulottuvuus tärkeänä informaatiota hakiessa vaikuttaa, siihen miten lähdettä käytetään. Tästä syystä henkilö, jolla on vain yksi sääntö,

joka sanoo, että laadullisuus ei ole relevanttia tässä päätöksessä ei käytä integroivaa ajattelua. Toisaalta henkilö, joka käyttää integroivaa ajattelua ottaa huomioon useamman käsitejärjestelmän ulottuvuuden. Henkilön käsitejärjestelmän säännöt mahdollistavat useamman ulottuvuuden yhteispelin ja tästä syystä esimerkissä sekä tarkkuuden ja kokemuksen merkitys informaationlähteen käytössä olisi relevanttia. Käsitteiden määrä informaatiorakenteessa voi olla suurikin, mutta pelkästään yksi sääntö mikä estää niiden yhteispelin voi siis tehdä toimijan ajattelusta yksipuolista. Yllä olevaa esimerkkiä voi muuttaa siten, että siirtää siihen kolme kestävyysulottuvuutta, jolloin henkilö, jolla on vain yksi sääntö, että vain taloudellisella on merkitystä ei siis käytä eri näkökulmia yhdistävää monipuolista ajattelua.

Monipuolisen ajattelun tärkein seuraus on toimijan kyky tehdä vaihtoehtoisten tulkin-toja samasta ilmiöstä ja ärsykkeistä. Käytännössä toimija havaitsee epävarmuuden ja epä-määräisyyden paremmin (Stabell 1978, 119). Tämän epävarmuuden poistamiseksi toi-mija pyrkii luontaisesti etsimään lisää informaatiota ympäristöstään tukeakseen ongel-man ratkaisua. Lisäksi toimija todennäköisemmin yhdistää tietoa eri lähteistä, koska hän pystyy luomaan erilaisia näkökulmia informaation sujuvamman yhdistelyn takia (Stabell 1978). Integroivan/monipuolisen ajattelun myötä päätöksenteossa käytetään siis enem-män informaatiota useasta eri lähteestä ja tasaisemmin kuin ilman sitä (Karlins 1967). Monipuolisesti informaatiota skannaava toimija käyttää useampia tiedonlähteitä ja tasai-semmin. Monipuolinen ajattelu tulee esiin parhaiten ei strukturoiduissa pulmissa, koska strukturoidussa päätöksentekotilanteessa on vähemmän tilaa vaihtoehtoisille tulkinnoille. Informaatiolähteiden käytön laajuus, sisältö ja tasapaino kaikki lisääntyvät monipuolisen havainnoinnin myötä ja ne ovat kaikki positiivisesti yhteydessä informaation käsittelyyn. Päätöksentekotilanteessa toimijan käsityksen taso ympäristön informaatiosta riippuu siis käsitejärjestelmän kehittyneisyydestä. Mitä kehittyneempi käsitejärjestelmä on sitä enemmän toimija käyttää integroivaa, useita näkökulmia yhdistävää ajattelua. Toimijan monipuolinen informaationprosessointi riippuu etenkin hänen informaatioympäristön skannauksesta: siitä mikä nähdään relevanttina ja mikä ei. Yksilölliset erot tulevat ilmi siitä, että nähdäänkö päätöksentekotilanteen informaatio uhkana vai mahdollisuutena (Stabell 1978). Kestävän liiketoiminnan kontekstissa tämä tarkoittaa sitä tulkitaanko ti-lanne uhkana taloudelliselle tulokselle/elinkeinolle vai mahdollisuutena kehittää organi-saatioita/itseä.

3.3 Kognitiiviset kehykset

Hahn ym. (2014) mukaan toimijoiden kognitiivisten kehysten tutkimisen avulla voidaan selittää mitkä seikat ovat toimijoille tärkeitä. Toisin sanoen minkälainen informaatio näh-

dään relevanttina päätöksentekotilanteen kehystämässä. Kognitiivisia kehyksiä tutkiessa tarkastellaan toimijoiden informaationprosessointitapoja. Hahn ym. (2014) ehdottavat, että kestävän liiketoiminnan ongelmia kehystäessä toimijoilla on kaksi informaationprosessointitapaa tehdä se: 1) perinteinen liiketoiminnallinen kehystys ja 2) paradoksaalinen kehystys, joka perustuu Smith & Lewis (2011) paradoksien johtamisen teoriaan.

Daft & Weick (1984) mukaan toimijat antavat merkityksiä organisaatiossa tapahtuville asioille. Tämä tapahtuu kolmen keskeisen prosessin avulla: 1) skannaus, 2) tulkinta, ja 3) toiminta (Thomas ym. 1993). Skannaus- tai tiedonetsintävaiheessa toimijat vähentävät informaation määrää ja moninaisuutta. Toimijat hahmottavat tilanteiden eri näkökulmat kehyksiensä mukaan, mikä taas johtaa siihen, että he prosessoivat informaatiota ja tulkitsevat tilannetta eri tavoin (Hahn ym. 2014). Relevantin informaation skannauksen jälkeen tapahtuvassa tulkinnassa mikä tahansa tilanne voidaan ymmärtää joko relevanttina tai irrelevanttina, jolloin se voidaan myös täysin sivuuttaa (Barr & Huff 1997). Informaation tulkinta ja sille annetut merkitykset vaikuttavat miten toimija niihin vastaa. Esimerkiksi kestävyysasioihin liittyvälle informaatiolle annetut merkitykset vaikuttavat kestävyysstrategian muodostamiseen ja sen implementointiin (Hahn ym. 2014).

Taloudellisessa kehystyksessä on yksinomaan keskitytty taloudellisiin ominaisuuksiin. Sen käsitejärjestelmän rakenne on yksinkertainen. Tämä tarkoittaa sitä, että käsitejärjestelmässä on pieni määrä käsitteitä sekä myös pieni määrä niiden välisiä sääntöjä tai yhteyksiä (Stabell 1978). Sen implisiittinen tavoite taas on taloudellisen suorituskyvyn nostaminen keinoista niinkään välittämättä. Perimmäinen logiikka taas on liiketoiminnallinen ajattelu, jossa sosiaaliset ja ekologiset kysymykset asetetaan linjaan taloudellisten tavoitteiden kanssa. Tällöin myös kestävän liiketoiminnan kiistatilanteet poistetaan, sillä taloudellinen ulottuvuus on lähtökohtaisesti muita edellä, jolloin sosiaaliset ja ekologiset huolet ovat toissijaisia tai jopa kokonaan analyysin ulkopuolella ja eivät täten voi aiheuttaa ristiriitoja tai konflikteja päätöksenteossa.

Paradoksaalisessa kehystyksessä huomio on useiden ominaisuuksien yhteyksissä perustuen useisiin näkökulmiin. Siinä käsitejärjestelmä on monipuolinen tarkoittaen sitä, että siinä on suuri määrä käsitteitä sekä lukuisia yhteyksiä ja sääntöjä niiden välillä. Suhteet käsitteiden välillä ovat vahvistavia, neutraaleja ja ristiriitaisia tai kaikkia samaan aikaan. Implisiittinen tavoite on ottaa huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset seikat sekä organisaatio- että yhteiskuntatasolla päätöksenteossa. Perimmäinen logiikka on paradoksaalinen integroivan logiikan mukainen ajattelu, jossa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset huolet ovat päätöksenteossa rinnakkain, vaikka ne olisivat ristiriidassa keskenään. Täten myös näiden ristiriitojen aiheuttamat jännitteet hyväksytään.

Taulukko 1 Kognitiivisten kehysten ominaispiirteet (Hahn ym. 2014)

Kehyksen ominaispiirteet	Liiketoiminnallinen kehys	Paradoksaalinen kehys
Sisältö	Yksinomaan taloudellisiin ominaisuuksiin keskittynyt	Erilaisia ominaisuuksia yhdistävä vaihtelevin perustein
Rakenne	Yksinkertainen	Monimutkainen
Käsitteiden määrä	Matala	Korkea
Käsitteiden väliset yhteydet	Heikot ja keskittyneet vain taloudellisiin suhteisiin	Useita toisia vahvistavia, neutraaleja ja ristiriitaisia suhteita
Implisiittinen tavoite	Parantaa tehokkuutta ja tulosta organisaatio-tasolla	Huomioida taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset seikat sekä organisaatio- että yhteiskunta-tasolla
Taustalla vaikuttava logiikka	Liiketoiminnallinen ajattelu: ja muiden kestävyystoimien linjaus taloudellisten kanssa	Paradoksaalinen ajattelu: kolmen kestävyysulottuvuuden rinnakkainasettaminen vaikka ne olisivat ristiriidassa
Jännitteiden käsittely	Poistaminen	Hyväksyminen

Kehyksistä puhuessamme on tärkeää ymmärtää, että ne ovat tässä tutkielmassa ns. ideaalityyppejä (Doty & Glick 1994) siinä mielessä, että ne esittävät hypoteettisesti sen, miten toimija näkee kestävän liiketoiminnan kolmen ulottuvuuden väliset suhteet. Kehyksien perusteella näitä suhteita voidaan käsitellä joko linjauslogiikan mukaan, jossa ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat ovat linjassa taloudellisten tavoitteiden kanssa (liiketoiminta-kehys) tai sitten monipuolisen ajattelun mukaan asettamalla kaikki kolme keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevaa kestävyysnäkökulmaa rinnakkain tasaveroisina (paradoksaalinen-kehys). Esitetyt kehykset edustavat jatkumon päätepisteitä ja toimivat oikeastaan ääritapauksina (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145), joiden välille oikeat kehykset aineistosta sijoittuvat. Silloin todelliset kehykset koostuvat kehysten takaa olevien käsitteiden – eli tässä kehyksen sisällön ja rakenteen – yhdistelmästä.

Kehysten sisältö määräytyy toimijoiden käyttämien ominaisuuksien perusteella, kun he pyrkivät ymmärtämään epämääräisiä vihjeitä. Nämä ominaisuudet eroavat niiden määrän ja monipuolisuuden suhteen. Liiketoimintakehys seuraa linjauslogiikkaa ja vastaa liiketoiminnallista tai instrumentaalista näkemystä kestävydestä, jonka mukaan ympäristö- ja yhteiskuntakysymysten käsittely edistää voiton maksimointia. Monitulkintaisten kestävyyskysymysten signaalit muutetaan yksinkertaisiksi linjaamalla ne taloudellisten tulosten kanssa. Tällöin ekologiset ja sosiaaliset huolet ovat tärkeysjärjestyksessä toissijaisia. Tällöin toimijoilla on kuitenkin selvä sisäinen ohjeistus siitä, miten käsitellä näitä monitulkintaisia kestävyyskysymyksiä, mikä edistää organisaation tehokkuutta

Paradoksaalisen kehyksen luonteeseen taas kuuluu useiden kilpailevien näkökulmien samanaikainen asettaminen rinnakkain, jotta niistä saa selkoa. Tällaista tyyliä voidaan pitää ajattelumallina, jossa toimijat ”huomioivat ja hyväksyvät samanaikaiset ja kilpailevat voimat” (Smith & Tushman 2005, 526). Tällöin voidaan puhua kiistatilanteiden hyväksymisestä ja kohtaamisesta niiden välttämisen sijasta. Tällaiset kiistatilanteet esiintyvät eri tasoilla, erilaisten taustalla vaikuttavien logiikoiden sekä myös eri aikajänteiden

välillä. Verrattuna liiketoiminta logiikkaan, niin paradoksaalinen kehys ei kuitenkaan tarjoa kiistatonta ohjeistusta siihen minkä kestävyysnäkökulman mukaan pitäisi ensisijaisesti toimia, mikä aiheuttaa epävarmuutta. (Hahn ym. 2014).

Sisältö ja taustalla vaikuttava logiikka vaikuttaa myös kehysten rakenteeseen. Kehyksen rakenne muodostuu Stabell (1978) mukaisesti kehysten osatekijöiden (käsitteiden määrä), jotka ovat tässä eri näkökulmat kestäväan kehitykseen, lukumääristä sekä näiden osatekijöiden välillä tapahtuvien yhteyksien määrästä ja monipuolisuudesta (yhteyksien määrä). Toisin sanoen siitä käytetäänkö liiketoiminnallista eri näkökulmia yhdistävää ajattelua.

Liiketoimintakehys johtaa siis suhteellisesti matalaan differentiaatioon eri käsitteiden välillä ja täten eri käsitteiden välisten yhteyksien tai sääntöjen pieneen määrään. Erilaistuminen on matalaa, sillä fokus taloudellisiin ominaisuuksiin rajoittaa muiden näkökulmien tai ominaisuuksien edustusta. Yhteispeli käsitteiden välillä on myös alhaista, sillä taloudellisten ja muiden ominaisuuksien väliset yhteydet ovat heikkoja. Tämä johtuu siitä, että liiketoimintakehyksessä sosiaalisen ja ekologiset huolet nähdään linjauslogiikan mukaisesti vain taloudellisesta perspektiivistä, jolloin kehysten eri osatekijöiden väliset yhteydet nähdään vain taloudellisten tavoitteiden kannalta. Muita haastavampia ja monisyisempiä yhteyksiä, jossa sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet eivät ole linjassa taloudellisten kanssa ei oteta huomioon. Tällainen rajattu ja yksinkertainen yhteyksien huomiointi kuitenkin auttaa vähentämällä epämääräisyyksiä, kiistatilanteita ja moniselkoisuutta päätöksenteossa, mikä johdonmukaistaa päätöksentekoa organisaation tehokkuuden maksimoimiseksi.

Paradoksaalinen kehys taas on rakenteeltaan monisyisempi ja sen korkeamman tason erilaistuminen tarkoittaa sitä, että sen kehukseen kuuluvat osatekijät ottavat huomioon kaikki kolme kestävyysulottuvuutta. Paradoksaalisen kehysten korkea erilaistuminen kolmen kestävyysulottuvuuden välillä tarkoittaa useiden eri ominaisuuksien huomioon ottamista. Sillä on myös kuitenkin korkea integraatio näiden ominaisuuksien välillä tarkoittaen sitä, että toimijat ottavat huomioon erilaisia vahvistavia, neutraaleja sekä myös ristiriitaisia yhteyksiä kolmen kestävyys ulottuvuudenvälillä sekä niiden joukossa. (Hahn ym. 2014, 467-468).

4 TUTKIMUSASETELMA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimusasetelman kuvaus

4.1.1 *Opiskelijat tiedonlähteinä*

Tutkimusilmiötä olisi voinut tutkia myös esimerkiksi kestävään liiketoimintaan erikoistuneiden yritysten toimihenkilöiden, yleisesti päätöksenteko-asemassa olevien toimijoiden tai oikeastaan minkä tahansa toimijan kautta. Tässä tutkielmassa kuitenkin päädyttiin käytännönläheiseen otantaan, jolloin ilmiötä päätettiin tutkia kauppatieteiden opiskelijoiden avulla ja aineisto kerättiin haastattelemalla heitä. Hyvin koulutettuja opiskelijoita pidetään myös tulevaisuuden toivoina, jolloin heidän käyttö tiedonantajina on ensinnäkin merkityksellistä sekä myös kiinnostavaa kestävyuden toteutumisen kannalta. Tämän tulevaisuuteen suunnatun asetelman avulla voitiin nostaa esiin kysymyksiä kestävästä liiketoiminnan toteutumisesta ja mahdollisesti edistää liiketoiminnan kokonaisvaltaista ja järjestelmä-tasolla kestävästä johtamisesta (Gladwin ym. 1995) sekä myös kestävyuden periaatteiden integrointia sekä koulutusjärjestelmässä että yrityksissä tulevaisuudessa (Fisher & Bonn 2011; Bonn and Fisher 2011).

Juuri johtamisen ja yrittäjyyden opiskelijat valittiin tutkittavan ilmiön kannalta käytännöllisistä syistä. Tutkielmassa heitä pidetään tulevaisuuden johtajina, sillä voidaan olettaa, että he ovat tulevia organisaatioiden jäseniä, jotka ovat suurella todennäköisyydellä mukana organisatorisessa päätöksenteossa (Sylvestre 2014; Fisher & Bonn 2011). Toiseksi organisatorisen kestävyuden saavuttaminen on erityisesti johtamisen ongelma ja yrittäjyydelläkin on nähty olevan merkitys kestävyuden edistämässä tulevaisuudessa (Schaefer ym. 2015). Tutkielmantekijänä olen myös itse johtamisen opiskelija, joten valinta tuntui minusta luontaiselta. Koin myös vahvasti, että johtamisen opiskelijat olisivat luotettavia tiedonlähteitä ja heiltä voisi saada kattavampia tai ainakin riittäviä vastauksia tästä epämääräisestä ilmiöstä, sillä kestävä liiketoiminta on ainakin jollain tasolla integroitu aineen yleiseen opetukseen.

Tutkielmassa kestävästä liiketoiminnan kehystämistä tarkasteltiin yleisesti yksilöllisten ajattelumallien viitekehyksen pohjalta, mutta aineiston perusteella pystyttiin vertailemaan kahden ryhmän eli loppuvaiheen opiskelijoiden ja jo työelämään siirtyneiden valmistuneiden opiskelijoiden käsityksiä kestävästä liiketoiminnasta. Tämä jako muodostui sattumalta ajallisten sekä rahallisten resurssien niukkuudesta ja otantaa ei voida pitää millään tavalla kattavana.

4.1.2 *Laadullinen tutkimusote*

Tutkimuksen tutkimusasetelma on kuvaileva ja siinä käytetty tutkimusote on laadullinen. Tieteenfilosofisesti se edustaa tulkinnallista paradigmaa. Tutkimuksen laadullinen tutkimusote valikoitui jo varhain tutkimuksen suunnitteluvaiheessa; tutkiessa monisyistä ja kompleksia ilmiötä kuten kestävästä liiketoimintaa laadullisen analyysin avulla voidaan saada nk. rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, koska laadullisen aineiston perusteella voidaan suorittaa syvälinen analyysi (Silvermann 2009, 55). Tästä syystä laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkimuksen tavoitteeseen, eli toimijoiden ajattelumallien kartoitukseen kestävästä liiketoiminnan kontekstissa. Hirsjärvi ym. (2004) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Vaikka tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, niin mielivaltaisen tulkinta ei kuitenkaan ole mahdollista. Tutkijan arvolähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen väistämättä, joten objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa olemassa olevia (objektiivisiä) totuusväittämiä ja tällöin vain johonkin aikaan paikkaan rajoittuneet ehdolliset selitykset ovat mahdollisia (Hirsjärvi ym. 2004). Myös Putnam (1981, 50) esittää, että objektiivisuus tieteessä on illuusio, sillä lopulta on vain yksilöitä ja eri tarkoituksiperiä, joita heidän kuvauksensa ja teoriansa palvelevat. Kvalitatiiviset tutkimukset eivät täten ole yhdenmukaisia, mutta niillä on kuitenkin jonkinlaista yhtäläisyyttä siinä, että ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta. Tapoja nähdä laadullinen tutkimus Hirsjärven ym. mukaan yhtä monta kuin sitä käyttäviä tutkijoita, mutta joitain sille tyypillisiä piirteitä ovat sen kokonaisvaltaisuus, ihminen tiedon keruun instrumenttina eli tiedon lähteenä, induktiivinen analyysi sekä kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. (Hirsjärvi ym. 2004). Koska tutkimuksessa pyritään selvittämään mielen sisäisiä prosesseja, niin tutkimuksessa oletetaan, että todellisuus muodostuu sosiaalisesti ja tietoon pääsee käsiksi vain ihmiskokemuksen kautta.

4.2 **Aineiston keruu ja analyysi**

4.2.1 *Haastattelumenetelmän kuvaus*

Aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelut. Päätös teemahaastatteluiden käyttämisestä aineiston keräämisessä perustui siihen, että se oli tutkimuksen tavoitteen toteuttamisen kannalta toimivin tapa kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat valittiin loppuvaiheen johtamisen opiskelijoiden sekä jo työelämään

siirtyneiden ja valmistuneiden johtamisen opiskelijoiden joukosta. Loppuvaiheen opiskelijat valittiin johtamisen maisteriopiskelijoille pakollisen laadullisten tutkimusmenetelmien kurssilta ja jo valmistuneet opiskelijat harkinnanvaraisesti tutkielmantekijän omien yliopistokontaktien avulla. Haastateltavat kutsuttiin ottamaan osaa tutkimukseen yleisellä kutsulla (Liite 2). Aluksi haastateltavia oli vaikea saada. Lopulta hyvän onnen siivittämänä haastateltavia ilmoittautui kuusi kappaletta, joka nähtiin tutkielman laajuuden kannalta riittävänä.

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teemahaastattelu tai avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa suoritettiin puolistrukturoituteemahaastattelu (ks. Liite 1), jolloin haastattelutilanne muistutti kaikkein eniten tavallista keskustelutilannetta, mutta tietyllä teemalla. Haastattelija ja haastateltavat keskustelivat ennalta annetuista teemoista. Aluksi haastatteluissa käsiteltiin liiketoiminnan tavoitetta yhteiskunnassa, sen roolia yhteiskunnassa ja sen suhdetta yhteiskuntaan, jonka jälkeen kysyttiin samat kysymykset, mutta tällä kertaa kestävästä liiketoiminnasta. Tarkoituksena oli tuoda esiin haastateltavien implisiittisiä oletuksia (Hahn ym. 2014, 467) liiketoiminnan sekä kestävästä liiketoiminnan luonteenpiirteistä. Seuraava teema oli jännitteet kestävässä liiketoiminnassa. Ajattelumallien analysointi on kyseenalaista ja parhaimmillaan vain suuntaa antavaa, sillä emme voi tietää sitä ajatteleeko haastateltava kuten puhuu. Tästä syystä kysymykset tästä teemasta olivat tarkoituksella avoimia ja ilman ohjaavaa elementtiä, jotta vastaukset pysyisivät mahdollisimman aitoina ja suodattamattomina (Eden 2004, 677), jolloin häiriötekijät olisivat mahdollisimman pieniä ja ajattelumallien analyysi olisi mahdollisimman tarkkaa. Kysymykset teemasta kaksi eli jännitteistä osoittautuivat epämääräisiksi muutamalle haastateltaville. Olin valmistautunut tähän yksinkertaisilla esimerkeillä jännitteistä kestävästä liiketoiminnan asiayhteydessä ja niiden avulla keskustelu oli sujuvaa. Kolmanneksi ja viimeisenä haastateltavat saivat tehtäväkseen ratkaista abstraktin päätöksenteko-ongelman liittyen kestävästä liiketoiminnan jännitteisiin. Kuvitellussa päätöksentekotilanteessa haastateltavien piti esittää ratkaisu kestävyysongelmaan, jossa taloudellisen ulottuvuuden nostaminen tarkoittaisi sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden heikentymistä. Päätöksentekotilanteen ratkaisussa kysymykset oli suunniteltu siten, että heiltä odotettaisiin nopeaa implisiittistä vastausta, jotta vastaukset pysyisivät edelleen mahdollisimman aitoina ja suodattamattomina.

Jotta yksilölliset ajattelumallit ja yksilöiden implisiittiset oletukset tulisivat mahdollisimman käsittelemättöminä esiin, niin tarkkuuden periaatetta noudatettiin myös siinä, että haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen tutkittaville. Haastateltaville lähetettiin kuitenkin tutkimusselonteko, josta kävi ilmi tutkimuksen aihe ja haastattelun kulku. Teemahaastattelun kysymykset olivat kaikissa haastatteluissa samat. Haastatteluteemat pyrittiin rakentamaan siten, että haastatteluissa tuotettiin puhetta 1) liiketoiminnasta, 2) kestävästä liiketoiminnasta ja sen 3) jännitteistä. Yksilöllisten ajattelumallien ja implisiit-

tisten olettamusten esiin tuonnin operationalisointi haastatteluissa osoittautui aluksi vaikeaksi, mutta aineiston keruu tuotti kuitenkin sekä laajuudeltaan, että sisällöltään tyydyttävän määrän aineistoa, joka litteroitiin noin sadaksi sivuksi tekstiä.

Itse haastattelussa haastattelijalle on tärkeää, että hän pystyy haastattelun aikana tarkkailemaan tilannetta ja pitämään sen hallinnassaan. Ensimmäisessä ja toisessa teemassa pyrin ohjaamaan keskustelua kohti kestävyysnäkökulmien hahmottamista ja niiden välisiä jännitteitä. Tämä osoittautui hieman haastavaksi, sillä kysymykset olivat tarkoituksella jätetty hieman avoimiksi tarkoituksena pitää keskustelu tutkimusaiheessa, mutta vastaukset kuitenkin mahdollisimman monipuolisina ja aitoina. Tässä mukailtiin Bartunek ym. (1983) tutkimuksen ohjeistusta yksilöllisten ajattelumallien mallintamisessa, jonka mukaan olisi hyvä kysyä juuri sen verran epämääräisesti tai avoimesti, että haastateltava kokee pystyvänsä vastaamaan siten, että ei koe oloaan epämukavaksi. Keskusteluissa ei ollut tiukkaa ankkuria, joten joissakin haastatteluissa saatettiin hypätä asiasta tai esimerkiksi toiseen, mutta kuitenkin siten, että koko ajan pysyttiin tutkimusaiheen parissa. Teemat käytiin lähtökohtaisesti läpi samassa järjestyksessä ja samalla rakenteella kaikissa haastatteluissa, mutta joissain haastattelussa järjestys, jossa teemat käytiin läpi, saattoi keskustelun mukaan hieman muuttua. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, joista lyhyin oli 30 minuuttia ja pisin yli tunnin. Vaikka kysymykset olivat kaikkien vastanneiden mielestä haastavia, niin kaikissa haastatteluissa onnistuttiin luomaan rento tunnelma.

4.2.2 Analyysimetodin kuvaus

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätösten muodostaminen ovat tutkimuksen kannalta sen tärkein osuus. Analyysin teossa olennaisinta on valita sellainen lähestymistapa, joka sopii parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelman ratkaisuun (Hirsjärvi ym. 2004). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin luokittelua, teemoittelua sekä tyypittelyä käyttäen. Sisällönanalyysi valittiin siitä syystä, että se on monipuolinen ja siinä tutkijan rooli on keskeinen, jolloin analyysitapa on ennalta löyhästi määriteltä, mikä taas palveli hyvin tämän kiistämättä kokeellisen tutkimuksen tekoa. Analyysissa käytettiin teoria-osuuden sisältöä kestävästä liiketoiminnasta johtamiskontekstina sekä toimijoiden ajattelumalleista. Päätely tapahtui teoriaohjaavasti, mikä tarkoittaa, että alaluokat muodostetaan aineistosta, mutta yläluokat tuodaan valmiina. Tällöin teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina jo tiedettyinä ja tällöin aineiston ja teorian abstrahointi on teoriaohjaavaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Implisiittisten oletuksien arviointi

- 1) Teemojen 1 ja 2 aineistojen analysointi Stabell (1978) monipuolisen ajattelun avulla tarkastellen haastateltavien käsitejärjestelmän rakennetta ja sisältöä Hahn ym. (2014) kognitiivisten kehysten ominaisuuksien suhteen.
- 2) Ryhmäkohtaisten yhteenvetojen muodostaminen



Päätöksentekotilanteen analysointi

- 1) Päätöksenteko-ongelman aineiston analysointi suhteessa implisiittisiin oletuksiin
- 2) Lopuksi synteessin muodostus aineistosta johdetuista tuloksista

Kuvio 3 Analyysin vaiheet ja toteutus

Aineistonkeruussa oli tarkoitus tuoda esiin loppuvaiheen kauppakorkeakouluopiskelijoiden käsityksiä liiketoiminnasta, kestävästä liiketoiminnasta sekä asettaa heidät muuttamaan abstraktiin päätöksentekotilanteeseen. Kysymykset liiketoiminnasta, kestävästä liiketoiminnasta ja jännitteistä tuottivat aineiston, jota pystyi analysoimaan Hahn ym. (2014; 2015) ehdottamien kestävyysjännitteiden sekä kognitiivisten kehysten teorioiden perusteella. Kahden ensimmäisen haastatteluteeman tavoitteena oli saada aikaan aineistoa, jota analysoimalla voitaisiin tulkita kuinka monipuolisesti he kuvailevat liiketoiminnan tarkoitusta ja kestävästä liiketoimintaa Hahn ym. 2014 kehysten mukaisesti Stabellin (1978) esittämien informaatorakenteiden kautta, joissa eri kestävyysulottuvuudet ja jännitteet muodostivat eri käsitealtaita. Täten muodostettua maisemakuvaa haastateltavien ajattelumaailmasta verrattiin sitten Hahn ym. (2014) kognitiivisten kehysten teoriaan ja siihen miten esiin tuodut käsitejärjestelmät sijoittuvat liiketoiminta-paradoksi -akselilla?

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa (ks. kuvio 3) tehtiin alustava analyysi jokaisen haastateltavan informaatorakenteesta sen kestävyys ulottuvuuksiin liittyvien käsitteiden lukumäärän ja niiden välisten yhteyksien perusteella (Stabell 1978). Tämä tehtiin sisällönanalyysin menetelmin teorialähtöisesti (Tuomi & Saramäki 2009). Aluksi

analysoitiin kahden ensimmäisen haastatteluteeman litteroitu aineisto käyttäen analyysirunkoa, johon käsitteet olit tuotu kognitiivisten kehysten sekä jännitteiden tunnistamisen ja johtamisen teorioista. Analyysirungon mukaan esiin tuodusta puheesta etsittiin mainintoja 1) yksittäisistä kestävyysnäkökulmista, 2) useita näkökulmia yhdistävää pohdintaa sekä 3) analyysirungon ulkopuolisia käsitteitä kuten politiikan merkitys kestävyudessa, kulttuurinen kestävyys ja yhteiset pelisäännöt. Käytännössä tämä tehtiin aineistolle, joka saatiin kahden ensimmäisen haastatteluteeman kohdalla kysyttäessä liiketoiminen sekä kestävä liiketoiminnan tavoitteesta, roolista ja suhteesta sekä kestävyysjännitteistä. Tästä aineistonosasta esiin nousseiden eri kestävyysulottuvuuksiin liittyvien käsitteiden, eri kestävyysnäkökulmia yhdistäneet esiintymiskerrat laskettiin löyhän analyysirungon mukaisesti. Sen mukaan aineistosta laskettiin karkeasti ne kerrat, kun haastateltavien puheessa esiintyi integroivan näkökulman mukainen samanaikainen useiden näkökulmien pohdinta. Tämä tehtiin tekstiksi muutetun puheen tarkalla analysoinnilla, jossa kunkin kestävyysulottuvuuteen liittyvät suorat ja epäsuorat maininnat aineistosta laskettiin. Myös integroivan ajattelun mukaisille pohdintoille sekä teoriasta tuodun analyysirungon ulkopuolisille muille seikkojen kuten verotukselle ja politiikalle.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä mm. kertomalla tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty ja miten lopputuloksiin on päästy Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen jokaisen vaiheen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2004). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi, miten tutkimuksen tulokset on saatu aikaiseksi. Myös aineiston tuottamiseen saadut toimet on pyritty kuvaamaan selvästi ja todenmukaisesti.

Teemahaastattelujen arvioinnissa on otettava huomioon haastatteluista saadun tiedon luotettavuus. Usein haastattelutilanteessa haastateltavat pyrkivät kaunistelemaan vastauksiaan, mitä voidaan pitää mahdollisena virhelähteenä (Alasuutari 1999). Ihmiset eivät yleensä halua loukata ketään tai leimautua epämiellyttäväksi henkilöksi, joten he vastaavat siten, miten he odottavat tutkijan haluavan heidän vastaavan. Ongelman voi Alasuutarin mukaan ratkaista haastatteleamalla henkilöt uudelleen luoden samalla luottamuksellisen suhteen. Tässä tutkimuksessa ei ollut aikaa eikä resursseja tähän. Tutkimuksen aineiston keruussa oli muutenkin tärkeää ensikäden tieto minimoiden ennako-odotusten vaikutukset, jolloin uudelleen haastatteleminen ei olisi palvellut tutkimuksen tavoitetta. Haastattelut suoritettiin yleisissä tiloissa kuten kahviloissa aamupäiväisin. Mahdollisia häiriötekijöitä oli, mutta tutkielman tekijänä en itse huomannut mitään, mikä olisi vaikuttanut merkittävästi saadun tiedon luotettavuuteen. Yksi asia, joka saattoi vaikuttaa tiedon luotettavuuteen, oli sosiaalisesti odotettujen vastausten antaminen. Kestävä liiketoiminta

on ideologisesti ja filosofisesti latautunut (Kates ym. 2005) ja tästä syystä sitä voidaan pitää arkaluontoisena ja mielipiteitä jakavana tutkimusilmionä. Tämä voi vaikuttaa aikaisemmin mainittujen sosiaalisesti haluttujen vastauksien antamiseen. Angus-Leppan ym. (2010) toteavatkin tutkimuksessaan, että kestävän liiketoiminnan tutkimuksen asiayhteydessä vastaajilla on taipumus antaa ideaalisia ja ylipositiivisia vastauksia, mikä saattaa estää ilmiön todenmukaisen analyysin tekemisen. Tutkielman tekijänä väittäisin, että tällaisia sosiaalisesti odotettuja vastauksia esiintyi myös tämän tutkimuksen kohdalla. Tutkielman tekijänä minulla oli pidempiaikainen ja kenties tästä syystä luottamuksellisempi suhde jo työssäkäyviin ja valmistuneisiin kontakteihini kuin laadullisen tutkimuksen menetelmäkurssilta valittuihin, mikä voi vaikuttaa kerätyn aineiston luotettavuuteen positii-visesti.

Tutkimusasetelmalla on pyritty yhdistämään eri tieteenalojen tietämystä. Lähtökohta ilmiön tutkimiseen on ollut siis poikkitieteellinen. Tämän pro gradu -tutkielman sosiaali-psykologiaan perustuvan organisatorisen kognition teoreettisen viitekehyksen ja laadullisen tutkimuksen metodologian yhdistämisessä on omat erikoisuutensa. Tällaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, joten metodologisia puutteet ovat todennäköisiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusasetelmaa ei olisi luotettava vaan, että tutkimus on kokeellinen ja kuvaileva eikä siinä pyritä kattavuuteen tai vain yhden totuuden etsimiseen.

5 KESTÄVÄN LIIKETOIMINNAN OMINAISUUDET

5.1 Ryhmä Opiskelijat

5.1.1 Näkemys liiketoiminnan luonteenpiirteistä

Ensimmäiseksi haastatteluissa selvitettiin haastateltavien käsityksiä liiketoiminnan luonteenpiirteistä. Kysymykset koskivat liiketoiminnan tavoitetta ja roolia yhteiskunnassa sekä liiketoiminnan ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Liiketoiminnan luonteenpiirteitä selvitettiin aluksi sen takia, että keskustelu saatiin liikkeelle, mutta erityisesti siitä syystä, että saimme alustavaa tietoa haastateltavien käsitejärjestelmistä liiketoiminnan ja kestävä liiketoiminnan kontekstissa. Kysymysten oletettiin olevan kauppatieteiden opiskelijoille oleellisia ja vastaukset olivat kaikki tutkimuksen tarkoituksen kannalta riittäviä.

Loppuvaiheen opiskelijat kuvailevat liiketoiminnan tavoitetta perinteisten ominaisuuksien kuten hyvinvoinnin lisäämisen ja arvontuotannon kautta. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että liiketoiminnan tavoite on kehittää yleisesti yhteiskuntaa, mutta etenkin taloudellisesti, pitää yllä kansantaloutta ja tuottaa tärkeitä asioita kuten tuotteita ja palveluja sekä edistää niin yhteiskunnan kuin yksilöidenkin hyvinvointia maksamalla veroja takaisin yhteiskunnalle ja työllistämällä ihmisiä. H5 tarjosi samanlaisia, mutta myös hieman erilaisia näkemyksiä liiketoiminnan tavoitteeseen. Liiketoiminta nimittäin tuottaa hyötyjen lisäksi myös haittoja ja totesi, että vaikka voiton tekeminen on ehdottomasti suotavaa, niin perustavoitteena pitäisi olla se, että sitä ei saisi tehdä ihmisten tai ympäristön kustannuksella:

Mun mielestä sillä on monia tavoitteita. Jos aloitetaan ihan käytännöistä se työllistää ihmisiä, sitten se pitää yllä kansantaloutta ja tuottaa tärkeitä tarpeellisia asioita, mutta myös paljon sellaista mitä me ei tarvita. Eli se tuottaa paljon hyötyä, mutta se tuottaa myös paljon haittaa. Mun mielestä se perustavoite pitäisi olla aina se, että siinä arvioidaan ei vaan niitä voittoja vaan myös sitä kuinka paljon se vaikuttaa, niin kun ympäröivän ympäristöön ja ihmisiin, jotka asuu siinä ympäristössä eli mulla on kyllä semmoinen näkökulma, että liiketoiminta olisi tietysti saatava voittoa, että sitä ei tehtäisi minkään kustannuksella ihmisten kustannuksella tai ympäristön kustannuksella, että sellaisesta mä en pidä ollenkaan. H5

Parhaassa tapauksessa liiketoiminnan arvontuotanto liittyi H5 mukaan innovaatioihin, jotka edistävät hyvinvointia muiltakin kuin taloudelliselta kantilta. Silloin kun liiketoiminta kehittyy taloudellisesti, niin yrityksen muutkin prosessit kehittyisivät kestävämmiksi niin ihmisten kuin ympäristön kannalta. Tämän näkemyksen mukaan haastateltava näkee liiketoiminnan mahdollisuutena kehittää organisaatiota sekä tuottaa hyötyä yhteiskunnalle pitkällä tähtäimellä (Carroll & Schwartz 2008; Searcy 2012)

Mä uskon myös siihen, et liiketoiminta parhaimmillaan voi tuottaa innovaatioo, joka hyödyttää hyvinvointia monessakin näkökulmassa. Eli optimaalisinta olisi, jos asioita pyrittäis kehittämään sillä tavalla, että liiketoimintakin kehittyy ja et ne prosessit kehitty ja, että se olisi niinku vähemmän haitallista just ympäristölle, ympäröivälle ihmisille ja sitte, että se tuo tietenkin myös voittoja. H5

Tässä haastateltava uskoo usean samanaikaisen tavoitteen saavuttamiseen. Hän lisää vielä, että tämä voisi tapahtua esimerkiksi lisäämällä avoimuutta eli uskallusta toimia uusilla tavoilla ja luoda uusia yhteyksiä organisaatioiden välillä. Tällä tavalla voitaisiin muuttaa yhteiskunnallisia toimintamalleja. Tällä tavalla kehittyvät myös käsitejärjestelmät (Walsh 1995). Esimerkkinä ruotsalaistyyppinen yrityskulttuuri voisi tuoda parempaa menestystä, sillä se on avoimempaa. Haastateltava H5 jatkaa vielä, että tämä voisi tapahtua esimerkiksi sosiaalisuutta hyödyntämällä ikään kuin kuuntelemalla muita ja täten oppimalla yhdessä. Se kehittäisi organisaatioita ja ne menestyisivät paremmin maailmalla. H5 mainitsee kuitenkin vielä, että tällaiset avaukset ovat kenties mahdollisia, kun tämä nuorempi sukupuoli jossain vaiheessa edistää sitä omilla toimillaan. Tästä jää sellainen mielikuva, että haastateltava ei usko, että hänen sukupolvensa pystyisi vaikuttamaan suurella tasolla.

Yhteiskunnan roolista loppuvaiheen opiskelijat ovat yhtä mieltä, että liiketoiminta on tärkeä, ellei tärkein tekijä yhteiskunnassa. Se on yleistä kehitystä eteenpäin vievä dynaaminen voima, ketterä tienraivaaja ja suunnannäyttäjä.

No, on tottakai, ja siis kyllän liiketoiminnan kautta, niin sanotaan näin, et sillä on suuri rooli mun mielestä myös niinku yleisessä kehityksessä. Usein, jos miettii yhteiskuntaa karrikoidusti julkisen ja yksityisen sektorin kahtiajakona, niin ilman yksityistä sektoria julkinen sektori ei varmaan koskaan pääsisi samoihin tavoitteisiin, et onhan yksityinen sektori tavaltaan se ketterämpi, joka on aina tieteellisissä ja teknologisissa niinku kehityksessä ja muussa tavallaan tienraivaaja, näyttää vähän suuntaa. H6

H5 mielestä myös liiketoiminnan rooliin on useita mahdollisia näkökulmia, sillä yrityksiä on niin monenlaisia voittoa tavoittelevia ja voittoa tavoittelemattomia. Kuitenkin huomionarvoisena tekijänä haastateltava kertoo, että sen rooli on siinä mielessä olennainen ja ihmiset joko mukautuvat siihen tai kamppailevat vastaan – tai sitten luovat jotain päinvastaista. Joko siis leikkivät mukana, kritisoivat, tai luovat jotain uutta muutoksen kautta. Kysyttäessä lisää tehtäviä, roolia tai tavoitetta niin haastateltavat sanovat, että hyvinvointia voi kehittää monella eri tavalla kuin pelkän varallisuuden kautta: esimerkiksi kehittämällä henkistä pääomaa - kehittämällä organisaation työntekijöitä työpaikalla. Oppiminen siis jatkuu yrityksissä ja siinä yrityksillä on huomattava rooli. H5 pohtii vielä, että liiketoiminnan rooli voisi olla myös sellainen, että sen lisäksi, että yritys tuottaa, niin se voisi myös ottaa vastaan ja oppia ja kehittyä ja luoda arvoa myös sitä kautta. Tällöin yritys oppisi myös itse jotain uutta ja kasvattaisi henkistä ja pääomaa tämänkaltaisen toiminnan myötä.

Liiketoiminnan ja yhteiskunnan välinen suhde nähtiin toisistaan riippuvaiseksi ja kaksisuuntaiseksi. Samaan aikaa kuitenkin on olemassa risteäviä näkökulmia. Etenkin yrityksen voitontavoittelun ja yhteiskunnan maksaman hinnan välillä. Tämä tuli hyvin ilmi haastateltavan H6 vastauksessa, jonka mukaan esimerkiksi liiketoiminnan voitontavoittelu hinnalla millä hyvänsä ja vaikuttaminen yhteiskunnan rakenteisiin siten, että ne olisivat suotuisemmat liiketoiminnalle vaativat vastavoimana yhteiskunnan sääntelyä siitä mikä on suotuisaa liiketoimintaa, jotta oikeudenmukaisuus voidaan taata. Haastateltava uskoo, että lopulta yhteiskunta pystyy itse päättämään mikä on sen mielestä suotuisempaa liiketoimintaa.

...mutta sitten siinä on semmoinen vastakkain asettelu tietenkin, että kun molemmilla on ja voi olla risteävät näkökulmat tiettyihin asioihin ja totta kai yritykset niinku loppujen lopuiks, kun on voittoa tavoittelevia yksiköitä, niin siinä voi usein voi mennä se, että hinnalla millä hyvänsä koitetaan saada mahdollisimman suurta voittoa ja yritetään vaikuttaa yhteiskunnan rakenteisiin, että niistä tulisi enemmän suotuisat omalle liiketoiminnalle.

H6

Liiketoiminta tuntuu siis pelaavan omaa peliä ja yhteiskunta omaansa. Vaikka yksittäisten yritysten tavoitteet eivät aina kohtaisi yhteiskunnan kanssa, niin lopulta ne ovat kuitenkin toisiinsa liittyviä, toisistaan riippuvaisia ja yhteisiä. Kuitenkin vastuu on lopulta yhteiskunnalla päättää siitä, minkälaisen liiketoimintaa se tukee.

Sitten yhteiskunta puolestaan- vastapallona pyrkii sitten rajoittamaan ja sääntelemään tietenkin siinä mielessä, että perus lähtökohtahan pitäis olla,

et se olisi oikeudenmukaista ja markkinatalouden lakien alaista. Yhteiskunta kuitenkin pystyy omilla määrin päättämään, että ketä se lähtee esimerkiksi tukemaan enemmän tai mikä on sen mielestä suotuisempaa liiketoimintaa kuin joku muu. H6

Useat eri sidosryhmät vaikuttavat liiketoiminnan ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen; se voi olla riippuvuus- tai tehokkuussuhde. Näihin vaikuttavat tekijät taas ovat esimerkiksi lainsäädäntö, proaktiivisuus, verotus ja voitontavoittelun intensiteetti: kenen ehdoilla, mikä on eettistä? Mukana on tietysti myös toiminnan rahoittajat eli sijoittajat, jotka haluavat pääomilleen tuottoa.

Haastateltava H5 kertoo, että yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita on useita. Suhteen pitäisi olla sellainen, että siinä luotaisiin aitoa todellista välittämistä vastuullisuuden kautta. Haastateltava H5 mielestä usein nähdyt lausunnot ovat vain ”korulauseita” eikä oikein usko niihin. H5 vastauksien pohjalta haastateltava näkee liiketoiminnan yleisesti kestävästä liiketoiminnasta, sillä hänen implisiittiset oletuksensa taustalogiikkansa liiketoiminnasta ovat jo pitkälti eri näkökulmia yhdistävän ajattelun mukaisia.

Liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisessä ristiriitaisessa suhteessa vaikuttaa myös politiikka, joka osaltaan selkeyttää tai monimutkaistaa tätä suhdetta. Ristiriitainen suhde juontuu siitä, että politiikka liiketoiminnan ja yhteiskunnan välissä ei saa näitä kahta asiaa toimimaan yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Kysyttäessä mahdollisista muista jännitteistä kuin politiikka esimerkin lisäksi haastateltava H3 antaa esimerkkinä eettisen jännitteen, joka ilmaantuu siitä, kun yksilöiden ja liiketoiminnan arvot eivät kohtaa. Erityisesti se, jos pelkkä raha ajaa liiketoimintaa voi vaikuttaa yksilöiden motivaatioon.

No tietysti eettinen. Että ehkä yhteiskunta, kuitenkin koostuu paljolti yksilöistä, joilla on yksilön arvot ja ehkä he näkee kuvat vähän eri tavalla kuin se liiketoiminta ja sitten taas liiketoiminnassa kuitenkin raha vie sitä eteenpäin, mikä taas ei välttämättä motivoi niitä yhteiskunnan rakennuspalikoita, että siellä voi nimenomaan tulla tällaisia eettisiä törmäyksiä, kun lähdetään raha edellä. H3

Näiden ristiriitojen lähde ei ole siinä, että yhteiskunta ja yksilöt toisella puolella ja liiketoiminta toisella olisivat vastakkain ja avoimessa sodassa, vaan että kokonaisvaltainen yhteisymmärrys yhteisistä pelisäännöistä puuttuu. Yrityksen ja yhteiskunnan vastakkainasettelusta puhunut Bansal (2002) oli myös tätä mieltä, että tällainen vastakkainasettelu on lopulta keinotekoisia ja lopulliset tavoitteet ovat kuitenkin samat.

Yhteenvedon voidaan todeta, että loppuvaiheen opiskelijoiden mielestä liiketoiminnan tavoite on luoda hyvinvointia useilla eri tasoilla. Tämä tapahtuu esimerkiksi tuotteiden

den, palvelujen, verojen kautta. Taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös inhimillisen pääoman kehitys sekä ekologisten haittojen vähentäminen tai kokonaan välttäminen nähdään osana liiketoiminnan tavoitetta. Liiketoiminta tuottaa hyötyjen lisäksi myös niin sosiaalisia kuin ekologisia haittoja, jotka pitäisi ottaa huomioon yrityksen päätöksenteossa. Parhaimmillaan liiketoiminta voisi tuottaa innovaatioita ja kehittää sen prosesseja ilman sosiaalisia ja ekologisia haittoja. Tämän toteutumisesta ei kuitenkaan olla kovin varmoja ja esitetään, että se jää seuraavalle sukupolvelle.

Liiketoiminnan roolista puheen ollen kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sen rooli keskeinen. Sitä pidettiin dynaamisena eteenpäin vievänä voimana ja ketterämpänä toimijana kuin esimerkiksi valtio. Rooli myös riippuu näkökulmasta ja voi vaihdella yritystyyppin mukaisesti. Liiketoiminnan rooli voisi tulevaisuudessa muuttua siten, että yritys voisi tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen lisäksi myös ottaa ja oppia ympäröivästä maailmasta ja luoda tätä kautta parempaa sosiaalista ympäristöä esimerkiksi kehittäen inhimillistä pääomaa.

Liiketoiminnan yhteiskunnan välinen suhde nähtiin ristiriitaisena, sillä usein yritysten taloudellisten pyrkimysten ja yhteiskunnan pitkäjänteisten hyötyjen välillä on jännitteitä. Kuitenkin suhde nähtiin kaksisuuntaisena: sekä hillitsevänä, että mahdollistavana samaan aikaan ja jossa sääntelyllä on oma roolinsa. Eriäviä näkökulmia nähtiin olevan ja etenkin voitontavoittelu hinnalla millä hyvänsä nähtiin liittyvän niihin. Jos taloudelliselle ulottuvuudelle annetaan etusija, niin tällöin voi tapahtua eettisiä yhteentörmäyksiä. Tämä näkyy siten, että yksilöiden ja liiketoiminnan arvot eivät aina kohtaa, mikä aiheuttaa ristiriitoja suhteeseen. Yhteiskunta kuitenkin itse määrittää suhteen eli myös sen onko se tasapainossa vai ei. Poliitiikka toimii tässä välissä liiketoiminnan ja yhteiskunnan edustajana ja vielä samaan aikaan. Toisin sanoen politiikka palvelee kahta osin kilpailevaa itseinäistä kokonaisuutta samanaikaisesti, mikä ei varsinaisesti edesauta konsensuksen löytämistä tai tee suhteen sääntelystä helppoa.

5.1.2 Näkemys kestävästä liiketoiminnan ominaispiirteistä

Seuraavaksi haastatteluissa selvitettiin haastateltavien käsityksiä kestävästä liiketoiminnan luonteenpiirteistä. Kysymykset olivat samat kuin aikaisemmat kysymykset liiketoiminnasta, mutta liiketoiminnan sijasta ilmiönä oli kestävä liiketoiminta. Tässä vaiheessa haastattelua toimme siis vain kestävästä liiketoiminnan käsitteen puhetta ohjaavaksi teemaksi. Täten saimme tuotettua puhetta sekä liiketoiminnan että kestävästä liiketoiminnan kontekstissa, mikä tuotti sopivan määrän aineistoa sekä vertailupohjan liiketoiminnan ja kestävästä liiketoiminnan tarkastelulle toimijoiden implisiittisten oletusten kannalta.

Kestävän liiketoiminnan tavoite liitetään teollisuuden raaka-aineiden tehokkaampaan ja maltillisempaan käyttöön. Toinen seikka tavoitteesta keskustellessa oli se, että luonnonympäristön lisäksi myös sosiaalinen näkökulman huomioiminen on tärkeää organisaation päätöksenteossa. Etenkin työntekijöiden urien mielekkyyden ja pituuden varmistaminen. Siinäkin on vielä kehitettävää, vaikka nykyään onkin yleistä, että työntekijöistään pidetään huolta, ainakin näennäisesti. Ekologinen ja sosiaalinen vastuu ovat tärkeimpiä kestävän liiketoiminnan tavoitteista. Järjestelmä-tason näkökulmasta tarkasteltuna ympäristöstä huolehtiminen on tärkeintä, sillä se vaikuttaa meihin kaikkiin. Sosiaalinen vastuu etenkin kulttuurisen kehityksen näkökulmasta nähdään myös tärkeänä. Tämä ei ole niin tärkeää kehittyneissä maissa, mutta kehittyvissä kyllä. Kestävän liiketoiminnan tavoite on tehdä sellaisia valintoja, jotka kestävät päivän valon vielä kymmenien vuosienkin päästä. Toisin sanoen siis valintoja pitäisi tehdä pitkällä tähtäimellä ja yrityksessäkin pitäisi rahan taloudellisen ulottuvuuden lisäksi huomioida myös yhteiskunnan pitkän tähtäimen hyödyt. Pitkän tähtäimen valintojen tavoitteet rakentuvat miettimällä valintojen seurauksia. Kestävien valintojen vaikutusta pystytään ennustamaan hyvin, sillä niiden vaikutukset yhteiskunnalle, luonnolle ja ympäristölle ovat selkeät. Täten oikeiden valintojen tekeminen pitäisi olla helppoa.

Mietitään niitä valintojen seurauksia, mitä tehdään nyt, koska kyllähän sä tietyllä tavalla pystyt arvioimaan, että sä dumpaat sun öljyt suomen metsiin, että kyllä sä tiedät mitä tulee kymmenen vuoden päästä tapahtumaan. Yleensä just nämä valinnat, jotka liittyy kestävään kehitykseen niin pystytään aika hyvin ennustamaan mitä ne tulee tekemään yhteiskunnalle ja luonnolle ja ympäristölle. H3

Ylemmän voisi tulkita, että kestävyys on helppoa – tiedämme ainakin mitä pitäisi tehdä. Kuitenkin ryhmän vastaukset viittaavat myös siihen, että vaikka ratkaisut vaikuttavatkin helpoilta ja niistä puhutaan tietoisesti, niin silti ryhmän loppuvaiheen opiskelijat yleinen käsitys on, että konkreettiset toimet ovat vähäisiä tai niissä on ainakin paljon kehitettävää, mikä taas vastaa yleistä käsitystä (Searcy 2012). Varsinaisia toimenpiteitä ei kuitenkaan tarjota.

Kysyttäessä haastateltavalta H3 liiketoiminnan sosiaalisesta kestävydestä ja siitä, että onko liiketoiminnalla tarvetta toimia sosiaalisesti kestävästi, vastaaja menee hämilleen ja myöntää, että termi kuulostaa täysin oudolta.

Mulle tiedätkö täysin outo termi.. mä en liitä sitä millään tavalla siihen. No, okei, ehkä nyt kun mä oikeen rupeen sitä mieltii, että ollaan niin kaukana tai just se, että mun ensimmäinen ajatus oli se, että mä liitän sen

sosiaaliturvaan, mikä on valtion kannattelema järjestelmä. Mutta, tietystihän se olisi tosi ideaalista, jos tästä päästäisiin eteenpäin ja yritykset ottaisi sitä vastuuta, mutta mä luulen et vielä tällä hetkellä siellä on johdossa niin paljon sitä sukupolvea, jota ajaa täysin erilaiset arvot, kun ehkä meidän sukupolvea. Se on hankalaa, et se ei ehkä vielä edes ole meidän sukupolvi, se voi olla niinku meidän lapset, jotka ehkä ymmärtää sen, että yrityksillä on se [sosiaalinen] vastuu myös. H3

Se, että yritykset omaksuisivat tämän vastuun itselleen, tapahtuu H3 mielestä varsin hitaasti. Syyksi annetaan tämänhetkisen sukupolven kyvyttömyys. Kenties nuorin idealistisempi ja ikään kuin puhdas sukupolvi siihen pystyy. Syyksi tähän kyvyttömyyteen epäillään hyvinvoinnin kasvua, joka sokaisee meidät ongelmilta.

Kestävän liiketoiminnan tulevaisuuden rooli on loppuvaiheen opiskelijoiden mukaan merkittävä. Muun kaltainen (perinteinen tai nykyinen) liiketoiminta nähdään mahdottomana tulevaisuudessa, sillä viimeistään pakon kuten luonnonmullistusten ja sosiaalisten paineiden edessä on toimittava. Kaikki sidosryhmät ja heidän tavoitteensa olisi otettava huomioon. Yrityksen pitäisi olla kestävä kaikilla kolmella ulottuvuudella. Kaikki kolme haastateltavaa ovat sitä mieltä, että se tulee olemaan ensisijainen ja yleisesti hyväksytty liiketoimintamuoto toisin sanoen liiketoiminnan normi – viimeistään pakon edessä.

Sehän tulee olemaan ihan, että en mä näe mitään muuta vaihtoehtoa kuin että ei oo olemassa enää mitään muuta liiketoimintaa kuin kestävää liiketoimintaa sitten jossain vaiheessa. Musta tuntuu, että ennemmin tai myöhemmin, viimeistään pakon edestä, liiketoiminta alkaa olla, jos puhutaan taas luonnonvaroista, niin niitten paineen alla, mutta kyllä mä luulen, että myös sosiaalisten paineiden ja muunkin alla. Se tulee olemaan ihan ytimessä. H6

Kestävän liiketoiminnan muuttuminen normatiiviseksi eli yleisesti hyväksytyksi toimintaperiaatteeksi koetaan pakolliseksi, mutta se on hidasta ja että hidas eteneminen on surullista. Johtuuko se siitä, että ihminen uskoo selviytyvänsä kaikesta vai olemmeko vain ahneita nyt välittämättä huomisesta? Jos asiaa miettii liikaa, niin haastateltava H5 kokee jonkinlaista toivottomuutta tilanteen johdosta. Ikään kuin olisi parempi olla miettimättä koko asiaa – kenties siitä syystä, että mahdollisuudet vaikuttaa asiaan ovat pienet. Ikään kuin normatiivista muutosta on odotettu jo niin pitkään, että kukaan ei enää jaksa uskoa siihen. Ryhmän mielestä mitään ei tule tapahtumaan ainakaan ennen kuin on pakko.

Jos tätä alkaa miettii niin tulee melkein sellainen en mä nyt sanoisi maailman tuska, mutta vähän semmoinen niin kuin toivottomuus, että okei että

mennäänkö siihen, että tavallaan saastutetaan ja otsonikerros heikentyy ja kaikki. H5

Myös H3 mukaan kestävän liiketoiminnan rooli tulee olemaan ensisijainen liiketoimintamalli tulevaisuudessa, mutta ei vielä meidän sukupolven aikana. Tätä kuvastaa tämä keskusteluote kestävän liiketoiminnan roolista H3 kanssa. Keskustelun sävy on sama kuin kahdella muulla loppuvaiheen opiskelijalla, että kestävän liiketoiminnan rooli tulee olemaan merkittävä tulevaisuudessa, mutta ei vielä:

Tutkija: Minkälainen rooli sitten kestäväällä liiketoiminnalla tulee olemaan tulevaisuudessa?

H3: No mä luulen, et se tulee ole niiku se ensisijainen liiketoimintamalli, mut ei varmaan vielä niiku..

Tutkija: Niin kuin just puhuttiin..

H3: Niin kuin just puhuttiin, että varmaan.. Joo et kestää jonkun aika joo

Tutkija: Aivan..

H3: Koska ehkä meidän sukupolvikin vielä tuudittautuu liikaa tai liian moni tuudittautuu vielä siihen, että kaikki järjestyy vaikka selkeästi maailmassa on isoja ongelmia, jolle pitäisi tehdä jotain.

Tutkija: Niin, et niitä merkkejä on ilmalla?

H3: On ja niitä on ollut niin pitkään, mutta ehkä me ollaan vieläkin vähän siellä kehossa, että me ei uskota siihen, et me ei olla vielä niin pakotettuja vielä, kun todennäköisesti meidän lapset tulee tekemään niille asioille jotain.

Tutkija: Joo, se tavallaan se tilanne menee kriittisemmäksi tulevaisuudessa?

H3: Niin, sitä just, että mikään ei muutu, kun ei ole pakko ja vielä ei ole pakko.

Tämä keskusteluosuus kuvasti koko ryhmän ajattelua. Ikään kuin maailman tämän hetkinen tilanne kaipaa muutosta, mutta mitään ei tehdä – ainakaan ennen kuin on pakko. Kysymykset ovat polttavia ja ne pitäisi ratkaista, mutta joku muu saa sen tehdä. Vaikuttaa siis siltä, että kukaan ei halua olla se tyyppi, kriitikko, joka tulee ja pilaa juhlat. Kriitikon ääni on edelleen vaikea saada kuuluviin (Stormer 2003). Tämän myös voisi tulkita myös siten, että kestävyuden hyväksyminen ja integrointi (Gao & Bansal 2013; Thomas & Lamm 2012) yleisesti hyväksytyksi näkökulmaksi ei ole vielä tapahtunut.

Kestävän liiketoiminnan suhteesta yhteiskuntaan oltiin sitä, mieltä että se voisi kehittyä parempaan suuntaan mm. lisäämällä yritysten ja laajemman yhteiskunnan välistä vuorovaikutuksellisuutta valtion kanssa esimerkiksi erilaisin tukitoimin. Yritykset voisivat

myös lisätä vuoropuhelua ja yhdessä tekemistä ja ottaa vastuullisempaa roolia yhteiskunnassa.

Todennäköisesti se ottaisi paljon enemmän tai isompaa roolia siinä yhteiskunnassa, että se vuoropuhelu vois todennäköisesti olla enemmän moleminsuuntaista ja semmoista yhdessä tekemistä ja sitten sitä vastuullisuutta – ehkä semmoinen kestävä yritys ottaisi enemmän vastuuta siinä yhteiskunnassa. H3

Kestävän liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhteessa parasta on synergiaedut, mikä ideaalitulanteessa johtaa siihen, että lopullinen tavoite on yhteinen. Haastateltava H6 oli sitä mieltä, että kestävä liiketoiminta vähentää rasitteita niin ihmisten kuin ympäristön parissa luomalla tasapainoa eri kestävyysulottuvuuksien välille sekä poistamalla haitallisia johdannaisvaikutuksia, jotka jäisivät muuten yhteiskunnan maksettaviksi. Tällöin ristiriidat liiketoiminnan ja yhteiskunnan tavoitteiden välillä vähenisivät ja kaikki voittaisivat. Toisin sanoen, yhteiskunnan ja liiketoiminnan tavoitteet olisivat samassa linjassa ja yrityksen pitkän tähtäimen hyöty yhteiskunnalle toteutuisi.

Mä näkisin, että ollakseen kestävää liiketoimintaa liiketoiminta tekee jonkin sortin myönnytyksiä kompromisseja omissa tai muutoksia omien tavoitteisiinsa ja toimintatapoihinsa kuitenkin jo, joten mä näen että siinä on paljon vähemmän ristiriitoja sen yrityksen, joka on jo tehnyt tämän siirron kestävään liiketoimintaan. Silloin sen tavoitteiden ja yhteiskunnan yleisten tavoitteiden välillä on paljon vähemmän enää [jännitteitä], että se väli on kaventunut tavallaan, koska yhteiskunnan perimmäinen tarkoitus on kuitenkin tai pitäis olla vähän sama ku kestävä liiketoiminnan: tarjota perusedellytykset hyvälle elämälle kaikille siellä asuville ihmisille. H6

Tässä haastateltava näkee tilanteen siten, että, jos liiketoiminta olisi kestävä ja sen lähestymistapa yhteiskunnan ja liiketoiminnan välisiin jännitteisiin olisi avoimempi ja soveliaampi, niin hyvinvointi lisääntyisi kokonaisvaltaisemmin.

Yhteenvedona loppuvaiheen opiskelijoiden kestäväälle liiketoiminnalle annettu tavoite oli ekologinen ja sosiaalisesti kestävä liiketoiminta. Ekologisuudella tässä tarkoitettiin, mm. raaka-aineiden kuluttamisen optimointia ja uusituvan energian käyttöä. Sosiaalinen ulottuvuus nähtiin inhimillisen pääoman kehittämisenä. Tämä tapahtuu työuria pidentämällä työssä viihtymisen kannalta niin henkisesti kuin fyysisesti. Sosiaalinen ulottuvuus voisi ulottua aina jopa kulttuuriseen kestävyysulottuvuuteen. Tärkeimpänä oli kuitenkin, että voittoa tavoitellaan siten, että ympäristö ei kärsisi, sillä se vaikuttaa systeemitasolla

kaikkeen. Organisaatiotasolla taas tärkeintä oli sosiaalinen ulottuvuus ja esimerkiksi sosiaalisen pääoman vaaliminen. Kestävän liiketoiminnan tavoitteen mukaiset valinnat tehtäisiin pitkällä tähtäimellä, ja valinnoissa on otettava kaikki kolme ulottuvuutta huomioon. Tämän pitäisi olla helppoa käytännössä, koska kaikki tarvittava tieto on olemassa kestäviä ratkaisuja varten. Kestävän liiketoiminnan rooli tulevaisuudessa on suuri ja haastateltavat eivät näe muun tyyppistä liiketoimintaa tulevaisuudessa. Päätöksenteossa pitäisi tällöin huomioida kaikki kestävyysulottuvuudet ja sen pitäisi olla pitkäjänteistä (Hahn 2015). Kestävän liiketoiminnan roolista puheen ollen kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä, että siitä tulee liiketoiminnan normi. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että kehitys siihen suuntaan on hidasta ja siihen, miten normaalius saavutetaan ei tarjota vastausta. Se jäisi seuraavan sukupolven hoidettavaksi. Kestävän liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhdetta pitäisi kehittää. Siinä oleellisena nähtiin yhteiskunnan ja yritysten molemmiin suuntainen suhde ja vuorovaikutus toisiinsa. Liikemaailma voisi ottaa enemmän vastuuta, mutta tärkeimpänä on yhteisten sääntöjen luominen yhteiskunnan kanssa ja täten lisätä synergiaetuja, sillä liiketoiminnalla ja yhteiskunnalla on lopulta sama tavoite eli tarjota jokaiselle perusedellytykset hyvälle elämälle.

5.1.3 Näkemys jännitteistä kestävä liiketoiminnan kontekstissa

Ryhmän loppuvaiheen opiskelijat kaikki jäsenet olivat sitä mieltä, että suurimmat jännitteet aiheutuvat taloudellisen ja kahden muun ulottuvuuden välille. Kaikki haastateltavat tunnistivat jännitteitä kaikilla tasoilla: henkilökohtaisella, organisaatio- sekä järjestelmätasolla, mutta eniten kuitenkin henkilökohtaisella- ja järjestelmätasolla, mikä on odotettua huomioiden heidän roolinsa opiskelijoina vailla oikeaa työkokemusta.

Henkilökohtaisen tason jännitteet liittyvät usein kulutustottumuksiin ja eettisiin ostopäätöksiin esimerkiksi tarkistamalla onko tuote valmistus eettisestä koko tuotantoketjun osalta. Tähän liittyviä ongelmia nähdään paljon juuri ulkomailla tapahtuvassa valmistuksessa. Kyse vaikuttaisi olevan käsitteiden riisto vai kehitys välillä tapahtuvasta henkilökohtaisesta moraaliseen arvioinnista: onko tuote tuotettu halvemmalla ulkomailla vai paikallisen kehityksen näkökulmasta. Tämänkaltaiset eettiset pulmat aiheuttavat jonkin verran epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita ostopäätöksissä, koska siinä on kaksi ihmisille tärkeää ja tässä tapauksessa kilpailevaa tekijää: ensin eettiset arvot ja toisena oman taloudellisen hyödyn maksimointi. Usein eettinen dilemma sivuutetaan ja ostopäätös tehdään jälkimmäisen eli halvimman hinnan perusteella. Kulutustottumusten uskotaan pysyvän samanlaisina, niin kauan kuin taloudellinen näkökulma on muiden edellä. Ongelman uskotaan olevan sama myös organisaatiotasolla:

Must tuntuu että ihan arkielämässäkkin ihmiset ei välttämättä hyväksy sitä, että joutuu maksaa kalliimpaa hintaa jostain tuotteesta, elikkä se on itseasiassa aika haasteellista pystyä ehkä perustella miksi joku on kalliimpaa, että jokainen yksilö ajattelee omaa sen hetkistä tilannetta. Samoin se on liiketoiminnalle haasteellista, että miten sä saat tuotettua jotain asioita, mitkä saattaa maksaa enemmän ja miten sä saat myytyä niitä? H5

Samaisen haastateltavan mielestä vastuu tuotteen eettisyyden tarkistamisesta sysätään liian usein kuluttajan puolelle. Hän lisääkin, että on skeptinen kestävän liiketoiminnan suhteen ja uskoo, että kestävä liiketoiminta ja vastuullisuus ovat vielä tällä hetkellä aika lailla yrityksen julkisuuskuvan huoltamista eli viherpesua.

Organisaatiotason jännitteissä on aineiston mukaan kyse esimerkiksi tuotannon eettisyydestä koko tuotantoketjun osalta ja varsinkin kaukomaiden tuotannon kohdalla. Esimerkiksi pelkästään tuotteen lähtömaissa tapahtuu hurjasti ja jännitteitä on paljon. Paikallisesti termi kestävyysjännite on hieman vieras Suomessa, sillä suuri osa esimerkeistä tässä kohtaa haastatteluja oli halvan työvoiman kaukomaiden kontekstissa. Missä päin maailmaa tahansa, niin usein jännitteet liittyvät siihen millä hinnalla tulokseteko tapahtuu. Muiden kestävyystavoitteiden linjaus taloudellisen ulottuvuuden tavoitteisiin tapahtuu vielä toistaiseksi linjauslogiikan (Hahn ym. 2014b) mukaisesti, sillä kestävä liiketoiminta lisäisi kustannuksia.

No varmaan niinku tosiaan jo tällä hetkellä vielä, että et ne kestävän liiketoiminnan ratkaisut, tää on nyt vaan oletus, mut mulla on sellanen mutuntuma, että ne on kalliimpia vielä tässä vaiheessa kun sitten tehä tälle perinteisemmällä tavalla. Mä luulen, että nämä yritystä ja liiketoimintaa ympäröivät voimat ei oo tarpeeksi pitkällä siinä, että se on niin sanotusti niin harvinaista, että se maksaa. H3

Eettisyys tai ympäristöystävällisyys ei siis näytä kuuluvan vielä tuotteen tai palvelun hintaan resurssitaloudessa vaan se pitää lisätä siihen. Yleisellä tasolla organisaatiotason kestävyysjännitteistä ollaan tietoisia eri ulottuvuuksien välillä ja sekä eri tasoilla:

Aika paljon [jännitteitä]. Riippuu tosi paljon tietenkin alasta ja yrityksestä, mutta useimmiten varmaan monet yrityksethän lähtökohtaisesti haluaisi olla kestäväällä pohjalla siis puhutaan taloudellisesti, että ollaan vakavaraisia ja ei eletä lainanvarassa eli omavariasia. Sitten on vielä ympäristöasiat, että kaikki yritykset käyttää energiaa johonki ja mistä se energia tulee ja miten se tuotetaan ja sitten vielä jos puhutaan perus teollisuudesta, että käytetään raaka-aineita niin se miten luonnonvarojen käyttö sitten,

että siirtyminen toisiin energian muotoihin tai muihin luonnonvaroihin, niin voi olla iso kustannuserä ja se voi olla ristiriidassa tietenkin taloudellisten tavoitteiden kanssa. Ja sitten kun miettii henkilöstön kautta, niin tottakai kaikki firmat haluaisi, että jokainen työntekijä olisi pätevä ja pystyisi tuottamaan tehokkaasti niin paljon kuin mahdollista, mutta sitten tietenkään samaan aikaan halutaanko kuitenkin et työntekijät olisi mahdollisimman tuottavia ja mahdollisimman vähillä kustannuksilla? Sehän olisi tehokasta. Kuitenkin on vaikee saada ihmisestä kaikki irti jos niiden työolot ei ole hyvät ja niille ei maksa kunnon palkkaa, että siin on tottakai myös oma ristiriitansa. Kyllä siinä on paljon tollasia jännitteitä mitä yritys tekee ja mitä se haluaa tehdä. Sitten varmaan ihan yrityksen sisällä mitä osakkeenomistajat vaatii, mitä yritys itse haluisi olla imagossaan, mitä kuluttajat vaatii niiltä. H6

Tässä jännitteitä kuvaillaan yleisempien esimerkkien avulla ja vaikuttaa, että ryhmänä opiskelijat ovat yleisesti ottaen tietoisia ainakin perustason jännitteistä ja ymmärtävät ne. Lisäksi myös muutos nähdään merkittävänä jännitteiden aiheuttajana organisaatioiden sisällä esimerkiksi organisaatiokulttuurin suhteen. Todellinen kestävä liiketoiminta vaatii uutta paradigmaa, muutosta, (Gladwin ym. 1995) johtamiseen sekä organisaatioiden toimintatapoihin. Muutokset ovatkin yksi jännitteiden aiheuttaja kestävässä liiketoiminnassa (Hahn ym. 2015b)

No siis varmasti, koska tää on selkeästi murroksessa ja muutoksessa ja muutos niin kuin aiheuttaa aina ristiriitoja, varsinkin yrityksen sisäisesti, että jos ja kun siellä selkeästi on sitten ihmisiä, joilla on sitten kestävämmät arvot, kun toisilla ja sitten jos lähdetään liiketoimintaa sinne kestävämmälle pohjalle, niin tottakai se aiheuttaa siellä närää, koska on varmasti niitä ihmisiä vielä tällä hetkellä, jotka ei usko niihin semmoseen [kestävyys-] asioihin. H3

Järjestelmätasolla jännitteitä tunnistetaan esimerkiksi luonnonvarojen käytön ja ilmastomuutoksen suhteen. Esimerkiksi yhteistenluonnonvarojen käytössä voi yrityksillä ja yhteiskunnalla olla erilaiset näkemykset, mikä aiheuttaa jännitteitä. Jos yritys haluaa nauttia kaikista yhteiskunnan tuomista eduista, niin se miten sen toiminta vaikuttaa laajempaan yhteiskuntaan pitäisi huomioida. Tällöin yrityksen olisi siis tarve miettiä sen pitkätähtäimen hyötyä ympäröivälle yhteiskunnalle (Schwartz & Carroll 2008)

Jos yritykset haluaa nauttia kuitenkin sen yhteiskunnan tuomista kaikista eduista ja sitten, jos palataan taas luonnonvaroihin ja muihin mitkä ovat

periaatteessa sen yhteiskunnan omaisuutta, ehkä kuitenkin jossain määrin, niin jos niiden hyödyntäminen ja käyttö tai yhteiskunnan ja liiketoiminnan näkemykset niiden käytöstä ei kohtaa yhteiskunnan ja liiketoiminnan välillä, niin tottakai se aiheuttaa myös jonkin sortin jännitteitä. H6

Myös valtion rooli kestävän yhteiskunnan tavoittelussa nostettiin esiin, koska valtio usein tehottomampana laahaa aina vähän jäljessä ja tämä voisi aiheuttaa kitkaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kun tiedetään, että raha on perusolettamuksena perinteisen liiketoiminnan ajuri, niin valtion vastuu erilaisten kestävyyskannustimien luomisessa nostetaan esiin. Tästä johtuva ristiriita tai jännite voisi siis liittyä valtion hitauteen toimia kestävyys-edistämisen eteen, jolloin valtio taas jarruttaisi kehitystä, koska ei ole niin ketterä. Toisin sanoen valtion nähdään ylläpitävän jännitteitä.

No... mietin, että siis ensimmäisenä tulee se ajatus, että tietysti yhteiskunta/poliittiset voimat ja valtio nehän raahaa aina vähän perässä, että tota, että ehkä vielä tässä vaiheessa kun puhutaan tästä tai se rahallinen aspekti on niin vahva, niin ehkä jos valtio heräisi siihen, että ne kannustaisi yrityksiä enemmän semmoisiin kestävimpiin ratkaisuihin, niin se voisi olla mahdollista. Siinä vaiheessa, että siinä voi olla se ristiriita sillä hetkellä tai nyt tällä hetkellä, kun se valtio nyt raahaa perässä. H3

Yhteiskunnan ja valtion vastuu nähdään tässä suurena. Yritykset ovat yleisesti ketteriä ja kestävyysongelmien suhteen varmasti myös, jos vain valtio tai yhteiskunta sanelisi säännöt. Valtio eli yhteiskunnalliset päätökset ja politiikka eivät ole niin nopeita muuttamaan.

Yhteenvedona jännitteistä voidaan sanoa, että yksilötasolla jännitteet koettiin liittyvän eettisiin kulutustottumuksiin, jolloin tuotannon epäeettisyys aiheuttaa epävarmuutta ostopäätöksissä. Usein kuitenkin taloudellinen aspekti määrää ostopäätösten tekemisen ja sama nähtiin tapahtuvan myös liiketoiminnan asiayhteydessä. Organisaatiotasolla jännitteitä tai ristiriitoja tunnistettiin juuri kaukomaisten tuotannon osalta. Suomessa tai länsimaaisessa hyvinvointivaltiossa ei tällaista tapahdu. Organisaatiotasolla kolmen kestävyysulottuvuuden jännitteet olivat ehkä kuitenkin selkeämmin tiedossa ja niistä puhuttiin selkeämmin kuin yksilötasolla. Järjestelmätason kiistatilanteet helpottaisivat silloin, kun liiketoiminnan pitkántähtäimen hyödyt ja haitat yhteiskunnassa punnitaan järjestelmällisesti ja asioista kuten luonnonvarojen käytöstä sovitaan yhdessä. Jos yritysten ja yhteiskunnan pitkántähtäimen näkemykset eivät kohtaa, niin kiistatilanteet voivat voimistua. Valtion rooli jännitteiden lievittämisessä nähtiin oleellisena, sillä taloudellinen aspekti on liiketoiminnassa niin vahva, että sitä on helpompi säädellä ulkopuolelta. Myös muutos

nähtiin yhtenä tekijänä näiden jännitteiden muodostumisessa kuvion 2 mukaisesti. Yleisesti loppuvaiheen opiskelijat olivat tietoisia eri tasojen jännitteistä ja pystyivät tarkastelemaan niitä useista näkökulmista. Kuitenkin, jännitteistä puhuttaessa haastateltaville jouduttiin antamaan aluksi esimerkkejä, joten suoraa, puhdasta implisiittistä puhetta ei niistä tällä kertaa saatu. Kenties tämä johtui käänöskielestä tai sitten taustalla ei ollut varsinaista käsitejärjestelmää, jonka perusteella jännitteitä käsitellä. Tämä voi johtua siitä, että niitä ei pidetä kovin relevantteina. Toimijoiden ajattelumallien suhteen tarkasteltuna jännitteistä puhuttiin eri näkökulmia huomioiden ja jonkin asteista eri käsitteiden ja niiden välisten yhteyksien pohdintaa esiintyi.

5.2 Ryhmä Työelämässä olevat

5.2.1 Näkemys liiketoiminnan luonteenpiirteistä

Ryhmä työelämässä olevat näki liiketoiminnan tavoitteena parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia yhteiskunnassa esimerkiksi sen rakenteiden ja infrastruktuurin kehittämisellä. Liiketoiminnan tavoite saavutetaan talouskasvun avulla ja liiketoiminnan kehitys kehittää myös yhteiskuntaa kokonaisuudessaan aina yksittäisten ihmisten hyvinvointiin asti esimerkiksi verotuksen ja yhteiskunnan rakenteiden kehittämisen kautta. Yhteiskunta on yhtä kuin talous. Ihmisten identiteetti muodostuu liiketoiminnan ja talouden kautta ja he elävät assosioiden elämänsä kulkua ja kokemuksia juuri liiketoiminnan kautta koko ajan, reflektoiden sitä millainen osa he ovat liiketoimintaa eli yhteiskuntaa.

Meidän yhteiskunta on niin painottunut vaihdantatalouteen, että ihmiset assosioivat omaa elämäänsä tosi paljon liiketoiminnan kautta ja sitä kautta, että millainen osa ne on sitä liiketoimintaa. H4

Tässä työntekijällä ja työnantajalla on selkeä sopimus, jonka mukaan toimitaan. Sen loukkaaminen edes symbolisesti tai epäsuorasti voi johtaa leimautumiseen huonoksi työntekijäksi pahimmassa tapauksessa elinkeinon menettämiseen. Raha mahdollistaa tarpeiden tyydytyksen. Mitä enemmän sitä on, sitä paremmin omia henkilökohtaisia tarpeita voidaan tyydyttää. Talous ja raha mahdollistaa yksilöiden korkeamman asteen tarpeiden tyydytyksen Maslow:n tarvehierarkian mukaisesti. Vaihdamman ylläpito eli kaupankäynti, työllistää ja tuottaa tuotteita sekä palveluita. Sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset ovat liiketoiminnan tavoitteista oleellimmat. Sidosryhmistä tärkeimmät olivat loppuasiakkaat, osakkeenomistajat ja työntekijät. Liiketoiminnan tavoite on siis palvella näiden si-

dosryhmien etuja. Yhteiskunta nähtiin vasta neljäntenä sidosryhmänä, koska yritys kuitenkin maksaa veronsa ja sitä kautta varmistaa sosiaalisten rakenteiden toimivuuden sekä saa inhimillistä pääomaa koulutetun työvoiman nimissä. Tämä älyllinen pääoma pyörittää liiketoimintaa työpanoksellaan. Arvontuotannollisesta tavoitteesta puhutaan liiketoiminnalliseen sävyyn osakkeenomistajan osingon nimissä ja että työntekijä hyötyy tästä kuitenkin palkan muodossa ja maksaa veronsa ja tuottaa arvoa siten muuallekin kuin yritykseen. Puhuttaessa muusta liiketoiminnan yhteiskunnallisesta tavoitteesta mainitaan hyväntekeväisyyden ja muun pr-toimintaan viitattavissa olevan vapaaehtoistoiminnan.

Liiketoiminnan rooli nähtiin pakollisena mahdollistajana ikään kuin ilman sitä ei olisi mitään – ainakaan tässä kapitalistisessa yhteiskunnassa. Liiketoiminta ja yhteiskunta katsotaan vaikuttavan toisiinsa ja toistensa säätelyn ja toisiinsa vaikuttamisen ohella molemmat hyötyvät toisistaan. Toisin sanoen ne luontaisesti rajoittavat ja mahdollistavat samaan aikaan. Yhden jo työelämään siirtyneen haasteltavan mukaan liiketoiminnan rooli on erittäin merkittävä, sillä mikään – ei myöskään julkiset tuotteet ja palvelut – toimi ilman rahaa. Raha on kuskin paikalla yhteiskunnassa, joten sen vaikutus on läpikotainen ja näkyy jokaisessa osassa yhteiskuntaa.

Erittäin, erittäin iso, koska kaikkien meidän tekemistä sekä valtion että kaikkien semmoisten organisaatioiden, mitkä myös ei tee mitään voittoa - niitä ajaa raha - ja rahaa syntyy periaatteessa liiketoiminnasta, jolla pyöritetään erilaista vaihdantataloutta, niin liiketoiminta on periaatteessa kaiken ytimessä. Se vaikuttaa ihan joka ikiseen toimielimeen erilaisten lobbausten ja muiden toimintatapojen kautta. H4

Yhteiskunnan ja liiketoiminnan välistä suhdetta tarkasteltiin useista eri näkökulmista. Suhde nähtiin esimerkiksi vuorovaikutuksellisenä siinä mielessä, että yritys maksaa verot ja varmistaa täten toimintaympäristönsä suotuisan kehityksen esimerkiksi koulutetun työvoiman osalta. Liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhde nähtiin ristiriitaisena. Ristiriita on politiikan ja liiketoiminnan välillä ja etenkin siinä, miten talouden kehitystä tuetaan tai tässä tapauksessa ei tueta koska yhteiskunnassa on liikaa erilaisia säännöksiä. Ryhmä näki suhteen filosofisesti ristiriitaisena ja summasi sen epävarmuutena liiketoiminnan lopullisesta tavoitteesta.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että liiketoiminnan tavoite nähtiin taloudellisen kasvun kehittämisenä, mistä ympäröivä yhteiskunta aina yksilöihin asti hyötyvät hyvinvoinnin lisääntymisenä. Yhteiskunta ja liiketoiminta nähtiin samana asiana: ihmiset yhteiskunnassa ovat osa liiketoimintaa reflektoiden itseään suhteessa liiketoimintaan. Raha mahdollistaa yksilön korkeamman tason tarpeiden tyydytyksen ja täten ohjaa ihmisiä siinä. Liiketoiminnan sidosryhmien palveleminen nähtiin ensisijaisena tavoitteena ja ryhmässä painotettiin etenkin taloudellisia sidosryhmiä. Vaikuttaa siis, että työssäkäyvien ryhmässä

implisiittinen oletus liiketoiminnan tavoitteesta on taloudellinen. Liiketoiminnan rooli nähtiin yhteiskunnan tärkeimpänä, sillä kaikkea toimintaa yhteiskunnassa ajaa raha. Liiketoiminnan rooli nähtiin myös hyvinvoinnin mahdollistajana ja se on yhteen kietoutunut yhteiskunnan kanssa, jossa molemmat mahdollistavat ja sääntelevät samaan aikaan. Rooliin kuuluu myös esimerkkinä oleminen, jolloin liiketoiminnan arvot näkyvät myös ympäröivässä yhteiskunnassa: esimerkiksi hyvä tai huono yrityskulttuuri voi vaikuttaa yhteiskunnan arvoihin. Liiketoiminnan ja yhteiskunnan välinen suhde oli erilainen riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. Suhteen vuorovaikutuksellisuus koettiin tärkeäksi: yritys maksaa veroja ja yhteiskunta vastaisuudessaan tarjoaa toimivan toimintaympäristön, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Suhde liiketoiminnan ja yhteiskunnan välillä nähtiin myös ristiriitaisena. Ensinnäkin yhteiskunnan ja liiketoiminnan välillä on kitkaa, joka aiheutuu siitä, että politiikan ja liiketoiminnan välinen suhde ei ole tehokkain mahdollinen. Esimerkiksi liiketoimintaa ja kehitystä haittaavia säännöksiä on liikaa. Toiseksi liiketoiminnan ja yhteiskunnan lopullisten tavoitteiden välillä koettiin olevan eroja, mikä aiheuttaa suhteeseen kitkaa.

5.2.2 *Näkemyksistä kestävästä liiketoiminnasta*

Yksi näkökulma oli, että kestävä liiketoiminnan tavoite on moniulotteinen ja siinä korostuu juuri ekologinen tuote tai palvelu ja taloudellinen kestävyys sekä kykyä kehittyä ja menestyä muuttuvassa maailmassa.

Mä näen tässä monta aspektia. Liiketoiminta voi olla ekologisesti kestävä ja sen päämääränä on tuottaa mahdollisimman hyvä ekologinen tuote tai palvelu tai sitten se voi olla taloudellisesti kestävä tuotantoa, minkä idea on et se yritys pystyy kasvaa voimaa ja kehittymään tässä muuttuvassa maailmassa. H1

Sosiaalisesta aspektista oli samaisella haastateltavalla epämääräiset ajatukset. Esimerkiksi sosiaalisesti kestävästä toiminnasta ehdotettiin kuitenkin veronmaksua. Sosiaalisesta kestävydestä puheen pohdittiin, että jos jatkossa liiketoiminnan automatisaation kehittyessä koneet tekevät suuren osan ihmisten töistä, niin yhteiskunnalla on myös vastuu muutoksessa ja sen pitäisi luoda sellaiset pelisäännöt, että kaikki pääsisivät mukaan leikkiin. Sosiaalinen kestävyys voisi olla siis juuri yhteisten pelisääntöjen luominen. Kestävä liiketoiminnan tavoite nähtiin vastuullisena liiketoimintana monilla eri osa-alueilla. Kuitenkin itse liiketoiminnan taloudellinen kestävyys ja voiton tuottaminen osakkeenomistajille nähtiin toisenkin haastateltavan mukaan kestävä liiketoimintana. Kuitenkin

kestävästi harjoitetun liiketoiminnan vihjailtiin olevan utopistinen asia. Voi myös olla, että haastateltava tarkoitti tässä ideaalitulannetta, mutta kenties juuri ideaali-tilanne on utopistinen näkemys todellisuudesta – ainakin toistaiseksi. Tätä voidaan teoreettisesti verrata siihen, että ideaali-tyypit ovat todellisuudesta irrallaan oleva konstruktio (Doty & Glick 1993).

...että vastuullisuus joo, mutta siis myöskin, että se liiketoiminta itsessään on kestäväällä pohjalla, että ihan olisi utopia-tilanteessa niin, että liiketoiminta on taloudellisesti kestäväällä pohjalla, pystyy tuottamaan voittoa osakkeenomistajilleen ja tekee niin hyvää tulosta, että on aina varaa investoida, että on niin ku voittoa tuottava yritys, mutta samaan aikaan myöskin kantaa sen sosiaalisen vastuun työntekijöistä. Miten pitkälle se voi sitten ikinä mennäkään en osaa sanoa ja sitten, että palvelu tai tuote mikä siten tuottaakaan niin tuotetaan eettisesti, noudattaen kaikkia sää-döksiä luonnollisesti, mutta sitten vielä enemmän. H2

Kestävän liiketoiminnan tavoite oli myös tuote tai palvelu, joka on koko elinkaareltaan kestävästi eli eettisesti tuotettu, joka viittasi ja strategiseen operaatio-tason tavoitteeseen (Baumgartner & Ebner 2010)

Ryhmän jäsenien kuvailut kestävästä liiketoiminnasta tulevaisuudessa olivat yhdenmukaisia siinä suhteessa, että usko sen hyödyllisyyteen tai käytettävyyteen ei ollut samalla tasolla kuin loppuvaiheen opiskelijoiden. Kestävän liiketoiminnan roolia tai pikemminkin asemaa kaikkivoipana tulevaisuuden toimintamallina ja ideaalina ratkaisuna ei tunnustettu. Siihen, että se tulisi olemaan liiketoiminnan normi ei oikein haluta uskoa, vaikka se toivottavaa onkin. Kestävän liiketoiminnan messiaaniseen asiakaslupaukseen suhtauduttiin realistisesti, hieman kyseenalaistaen ja jopa pitäen sitä utopistisena. Tämä johtuen kenties siitä, että he olivat huomanneet työelämässä kenties jotain faktoja, jotka tukevat tätä. Kenties yritysten arvojen ja toimien ero ovat liian suuria vielä toistaiseksi. Lupaukset ja todellisuus eivät siis kohtaa, joten ilmiön arvo ei välity. Jos loppuvaiheenopiskelijoilla on vielä vähän uskoa käsitteeseen niin työssäkäyvä pitää sitä jo hieman kuuluneena.

H1 mukaan kysymys kestävästä liiketoiminnasta yhteiskunnassa oli hyvä, mutta vaikea. Hetken sitä pohdittuaan hän kuvasi kestävästä liiketoiminnasta roolia yhteiskunnassa alikehittyneeksi ja, että sen kehittäminen tarjoaisi paremman toimintaympäristön, mikä taas edistäisi kaikki voittaa tyyppisesti liiketoiminnan taloudellisen toiminnan kehittämistä ja tuoden tarvittua jatkuvuutta joka taas viittaa yhteiskunnan pitkántähtäimen hyötyjen kehittämiseen (Schwartz & Carroll 2008).

Erittäin hyvä kysymys. Tämä on yllättävän vaikea itse asiassa. Millainen rooli sen pitää olla? Mun mielestä sen pitäisi kehittyä paljon pidemmälle, että sitä ei pitäisi lähteä hajottamaan tai muuta vaan sitä pitäisi pystyä kehittämään niin paljon et se tarjoisi paremman toimintaympäristön, ja kestävyydellä tässä varmaan tarkoitetaan jatkuvuutta, mikä just menee tähän jatkuvuuteen kehittyvässä maailmassa. Silloin ympäristönkin pitää kehittyä, se tarjoaa sen pohjan, että se tuottaa sille liiketoiminnalle kestävyyttä, mikä on jatkuvuutta. H1

Jatkokysymys sen kasvavasta roolista ei tarjonnut jämäkkää vastausta vaan H1 jatkoi pohtimalla asiaa kahdesta näkökulmasta: ensinnäkin ihmisten absoluuttisen oman edun tavoittelun merkityksestä ja toiseksi, että onko kuitenkin yhteiskunnan polttavimmat kysymykset yhteiskunnassa jotain täysin erilaista kuten automatisaatio. Tästä voisi päätellä, että haastateltavan mukaan suomalaisessa yhteiskunnassa kestävä kehityksen mukainen liiketoiminta ei ole polttavin kysymys tulevaisuudessa. Toisenlainen kontekstista riippuva näkökulma kestävä liiketoiminnan rooliin tuli myös esiin. Tässä kestävyysongelmat nähtiin paikallisina ja kontekstiriippuvaisina ja siinä mielessä esimerkiksi Aasiassa suuriväestöiset kehittyvät taloudet vasta pääsevät länsimaalaiseen kulutusjuhlaan käsiksi, ja kun on kyse samasta resurssitaloudesta niin esimerkiksi saasteet, etenkin ilmansaasteet, pakottavat paikalliset panostamaan kestävä kehityksen mukaiseen toimintaan. Suomessa ei vastaavia ongelmia ole – ainakaan vielä. H1 kuitenkin uskoo, että suomalainen yhteiskunta muuttuu niin merkittävästi automatisaation myötä, että kestävä liiketoiminta jää taka-alalle siinä vaiheessa.

Mä uskon, että meidän yhteiskunta tulee mullistumaan niin monilta osin, että ei kestävä kehitys tule olemaan paljon sen suuremmassa fokuksessa kuin mitä se on nyt, koska suurin ongelma tulee olemaan aivan jossain muualla kuin kestävässä kehityksessä. H4

Tässä haastateltava H4 puhuu taas kestävästä liiketoiminnasta ja automatisaation aiheuttamasta sosiaalisen ulottuvuuden kestävyysongelmasta ikään kuin eri ongelmina. Kestävä kehitys ja kestävä yhteiskunta ovat tässä kaksi erillistä asiaa, vaikka ne ovat käytännössä osa samaa järjestelmän kestävyyttä (Gladwin ym. 1995). Kestävä liiketoiminta nähdään operationaalisen tason käsitteenä (Bamgartner 2014). Kysyttäessä vielä tarkennusta näistä uusista ongelmista haastateltava sanoo, että työnteon ja liiketoiminnan luonteen muutos johtavat väestön identiteetti-ongelmiin, kun työn myötä katoa myös minuus.

No siinä, että ihmiset ei enää kohta tiedä, mitä niiden pitäisi tehdä, koska ne identifioi itsensä siihen liiketoimintaan. Se että meidän identiteetti rakentuu niin vahvasti meidän työpaikan ympärille ja on se sitten tällöinen yksityinen liiketoiminta tai valtion liiketoiminta, niin me kaikki identifioidaan itsemme siihen et onko mulla työpaikka. Eli onko mulla liiketoiminnan tarjoama paikka yhteiskunnassa. Sitten kun sitä ei enää ole, niin mitä sitten? H4

Tässä H4 yhteiskunnallinen jatkuvuus ja sosiaalinen kestävyys nähdään hieman erillään kestävästä liiketoiminnasta, mikä on tosin ymmärrettävää, sillä kestävä liiketoiminnan operationaalisessa teorisoinnissa ei ole ehkä vielä ehditty käsitellä automaatiota ja työelämän murrosta, jotka ovat enemmän yhteiskuntatason hypoteettisia ongelmia. H2 spekuloi, että kestävä liiketoiminnan rooli olisi kasvava esimerkiksi siinä mielessä, että yhteiskunnan ja liiketoiminnan välinen tehtävänjako voisi muuttua. Myös tietoisuuden kasvu aiheesta ja yhteiskunnan vaatimukset niin eettisesti kuin laillisesti vaikuttaisivat roolin kasvuun. Lisäksi vielä kasvava rooli voisi näkyä myös yritysten strategisina erottautumiskeinoina. Yhteisten pelisääntöjen luominen toimivalla vuoropuhelulla sekä kaksisuuntainen säätely, jotka olivat myös loppuvaiheen opiskelijat -ryhmässä oleellisia, nähtiin myös tärkeäksi. Yritykset voisivat ottaa lisää vastuuta, mutta siitä pitäisi yhdessä sopia ja käyttää esimerkiksi jonkinlaista cooperation-mallia.

Kestävä liiketoiminnan ja yhteiskunnan välistä suhdetta kuvailtiin staattiseksi ja että se voisi olla dynamisempi. Yhteiskunta on yleensä se, joka määrittää miten liiketoimintaa voi harjoittaa, mutta myös liiketoiminta voisi vaikuttaa siihen toimimalla proaktiivisesti. Johtavat yritykset voisivat mm. uudelleen määrittää standardit toimimalla kestävämmiin. Tästä syntyisi ajan kuluessa normi ja se valuisi sieltä sitten alaspäin muihinkin organisaatioihin.

Jatkuvuuden turvaaminen muuttuvassa maailmassa oli tärkeää suhteesta puhuttaessa. Yksi vastaaja kommentoi samaan sävyyn kuin aikaisemmin kuvasi roolia, että kestävyys on jatkuvuuden eli liiketoiminnan ja yhteiskunnan molempia hyödyttävän yhteiselon turvaamista ja hyvinvoinnin kehitystä. Toisin sanoen niin kauan kuin liiketoiminta ja yhteiskunta molemmat hyötyvät, niin kehitys oli se miten kestävä tai ei on hyvää. Tällöin kestävyys toteutuu.

Just kuten aikaisemmin sanoin tämä jatkuvuuden turvaaminen muuttuvassa maailmassa. Yritys siis maksaa veroja yhteiskunnalle, yhteiskunta tuottaa yritykselle sitä ympäristöä, mikä on just mitä tässä muuttuvassa maailmassa tarvitaan: jatkuvuutta, hyvä byrokratia, hyvät lait, turvallinen ympäristö, hyvä koulutus, mitkä on kaikkein tärkeimmät asiat ihmisille, eli käytännössä se turvaa koulutusta ja jatkuvuutta. H1

Haastateltava H4 ei taas usko, että kestävä liiketoiminta parantaisi liiketoiminnan ja yhteiskunnan välistä suhdetta, koska yhteiskunnan etujen sijasta yritykset silti ajaisivat omia etujaan lopullisena tavoitteena voittojen kasvattaminen. Hän kertoi miettineensä tätä viime aikoina paljon ja on kriittinen tätä kohtaan, mutta ei usko, että kritiikki tuo leipää pöytään tässä maailmassa.

.. että kuinka paljon sä lopuksi voit, kun loppujen lopuksi kuitenkin se tavoite on nopeuttaa sen kulutuksen kiertoa, että vaikka se tehdään kestävä kehityksen mukaan, niin onko se siltikään yhteiskuntaa kohti oikein? Että kyllä mä siltikin niinku kritisoin. Mutta se on helppo, sitä on tosi helppo kritisoida ja sitten niin kuin sä just kysyit, että mikä sun oma näkemys tähän on? No sä voit kritisoida vaikka kuinka paljon, mutta kun se kritiikki ei tuo leipää sun pöytään. Se ei maksa palkkaa se kritiikki. H4

Tämän jälkeen hän alkaa kertomaan lisää omakohtaista kokemustaan työpaikaltaan ja kertoo avoimesti, mitä kestävä liiketoiminta hänelle tarkoittaa. Omasta näkökulmastaan kestävä liiketoiminta on siinä mielessä tavallista osayhtiömaistä liiketoimintaa, että sen lopullisena tavoitteena on suurempien voittojen tavoittelu. Kysyttäessä näkeekö hän siinä mitään arvoja tai perustaa jonka päälle rakentaa liiketoimintaa, niin hän kertoo, että se kuulostaa kauniilta ja, että on mieluiten töissä eettiset arvot omaavassa yrityksessä, mutta kuitenkin yritysten lopullinen tavoite on tehdä voittoa ja lisätä kulutusta – ei hintoja – ja täten toimii kestävämmän periaatteen mukaan:

Se on oikeasti tosi kaunista ja musta on tosi kiva, että sanotaan näin, että mä teen mieluummin töitä sellaisessa yrityksessä, jonka arvot on täysin kestävä liiketoiminnan pohjalle perustuvia. Tottakai. Mutta sitten kun mä käänän mun selän niin ymmärrän, että meidän tavoite ei ole mitään muuta kuin kasvattaa sen yrityksen myyntiä ja vaikka me kuinka tehdään niitä tuotteita kestävä liiketoiminnan mukaisesti koko ketjulla - tosi hieno juttu - mut kuinka paljon me voidaan oikeesti käyttää niitä resursseja? Eli silloin kun sen liiketoiminnan tavoite on kuitenkin se myynnin maksimointi ja kun se ei tapahdu sillä, että sä korostat jonkun tuotteen hintaa ja sitten, että sä saat siitä enemmän rahaa vaan usein se on se, että sä saat niitä enemmän vaan kiertoon niitä sun tuotteita. H4

Kysyttäessä, että onko liiketoiminta pitkällä tähtäimellä kestävä, hän pohtii, että meidän nykyisen markkinatalouden kasvua kasvun päälle ajattelu on lopulta järjenvastainen ja että rajan on tultava vastaan joskus.

No mun mielestä joo ja sitten joka vuosi- ei ole sellaista vuotta, että olisi hyvä, et jos jotain tapahtuu huonommin kuin edellisvuonna vaan se on aina paremmin. Onhan tämä ylipäätään meidän tällaisessa, no, markkinataloudessa ylipäätään, että semmoinen kasvua kasvun päälle, että mihin asti? Eihän se voi kestää ikuisuuden. H4

Yhteen vedettynä kestävä liiketoiminta nähtiin eri osa-alueiden vastuullisena liiketoimintana. Tavoitteena nähdään olevan yleensä ekologinen tuote tai palvelu tai sitten taloudellisesti kestävä tuotantoa. Myös taloudellinen kestävyys, voittojen tuottaminen osakkeenomistajille, nähtiin osana kestävä liiketoimintaa. Aineiston perusteella kestävä liiketoiminnan tavoitetta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Haastateltavien mukaan yksinkertaisimmillaan se on eettistä tuotantoa koko elinkaaren osalta ja kykyä kehittyä ja menestyä muuttuvassa maailmassa. Osa ryhmäläisistä ei osannut vastata kysyttäessä sosiaalisen kestävyuden merkityksestä heille. Roolista puhuttaessa työelämässä-ryhmä koki sen alikehittyneeksi ja, että se tarjoaisi paremman toimintaympäristön yrityksille, jos sitä kehitettäisiin. Kuitenkin samaan aikaan kestävä liiketoiminnan roolia ei koettu kovin merkittäväksi tulevaisuudessa. Sen asiakaslupaukseen suhtauduttiin kovin realistisesti ja ehkä jopa hieman skeptisesti. Käsitteen ideologia ei aivan kohtaa liikemaailman todellisuuden kanssa. Kuitenkin se olisi ideaalista, jos ne kohtaisivat. Haastateltavien puheen epämääräinen ja ristiriitainen sisältö on merkille pantava seikka. Myös Kagawan (2007) tutkimuksessa havaittiin tämä. Kestävä liiketoiminnan käsite on useasti määritelty monin tavoin (Montiel & Delgados-Ceballos 2014) ja tarkoittaa eri ihmisille eri asioita (Byrch 2007). Aineisto tuntee tukevan näitä käsityksiä. Roolista puhuttaessa haastateltavat melkein kaikki tarjosivat käytännönohjeita roolin kehitykseen. Tätä ei tapahtunut juuri ollenkaan opiskelijoiden ryhmässä, jotka antoivat enemmän ns. oppikirjamaisia vastauksia. Kestävä liiketoiminnan ja yhteiskunnan välinen suhde nähtiin staattisena ja se voisi olla dynamisempi. Yhteiskunnan rooli nähtiin suurena, koska se voi määrittää mikä on toivottavaa liiketoimintaa ja toisaalta liiketoiminta voi olla myös omaaloitteinen kestävyuden harjoittamisessa organisaatiossa ja näyttää esimerkkiä. Jatkuvuuden turvaaminen tuli suhteesta puhuttaessa taas esiin ja sillä tarkoitettiin yhteiskunnan ja yritysten molempia hyödyntävän yhteiselon turvaamista ja hyvinvoinnin edistämistä. Ryhmässä esiintyy myös kritiikkiä kestävä liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhteesta puhuttaessa. Se, että harrastetaan kestävä liiketoimintaa tarkoittaa kuitenkin pohjimmiltaan liiketoimintaa, jossa tarkoituksena on tehdä edellisvuotta parempaa tulosta. Tässä mielessä ei uskota, että kestävä liiketoiminta olisi jollain tavalla edistysellisempää liiketoimintaa vaan sen suhteen ollaan skeptisiä sen. Kuitenkin kritiikki ei tuo leipää pöytään, joten liian pitkälle analyysiä on turha viedä.

5.2.3 *Näkemyks jännitteistä kestävästä liiketoiminnan kontekstissa*

Jännitteitä tunnistettiin jonkin verran kaikilla tasoilla. Yksilötasolla jännitteet tai ristiriitaiset tilanteet olivat helpoiten tunnistettavissa ja niistä kertominen oli luontaista. Organisaatiotasolla taas niiden kuvailu oli epämääräistä ja usein vain todettiin, että ne ovat taloudellisen ja kahden muun ulottuvuuden välillä. Ikään kuin heidän ei kannattaisi kovin montaa ajatusta siihen uhrata. Tämä voi johtua myös siitä, että kestävyysjännitteet tai asiaan liittyvät ristiriidat eivät ole kovin relevantteja työpaikalla tai niihin ei pystytä vaikuttamaan.

Järjestelmätasolla taas jännitteistä puhuttiin jonkin verran. Toinen megatrendi – automatisaatio – nähtiin ongelmallisempina kuin kestävästä liiketoiminnan toteutuminen. Automatisaation ja sen tuoman työpaikkojen katoamisen ongelman voi kuitenkin ilman suuria älyllisiä ponnisteluja liittää sosiaalisesti kestävästä yhteiskuntaan ja täten se on myös kestävästä liiketoiminnan ongelma. Tämä viitaisi siihen, että kestävä liiketoiminta kehystettäisiin taloudellisesta ja organisaation operatiivisesta näkökulmasta irrallaan järjestelmän näkökulmasta, mikä vastaa yleistä instrumentaalisen näkökulman käsitystä (Gao & Bansal 2013). Toinen järjestelmä tason jännite yhteiskunnan ja liiketoiminnan välillä olisi yhteiskunnan ja valtion sisuton osallistuminen kestävyden edistämiseen. Kun otetaan huomioon liiketoiminnan vaikutusmahdollisuudet yhteiskuntaan, niin kysymys onkin, että onko vastuu toisen vai yhteinen? Liiketoiminta toisaalta jättää asian lähtökohtaisesti yhteiskunnalle, joka taas on riippuvuus suhteessa toimivaan talouteen; vastuun määrittämisessä on haastetta.

Jännitteistä puhuessa kaikki haastateltavat reflektoivat omia käsityksiään odotetusti yksilön näkökulmasta. Jännitteistä oltiin jollain tapaa tietoisia (näin ainakin, kun niistä kysyttiin suoraan), mutta yleisesti haastateltavilla oli hieman vaikeuksia vastata kysymykseen. Aineistosta perusteella voidaan sanoa, että kestävyysjännitteiden läpikäynti koettiin enemmänkin intellektuaalisena rasitteena verrattuna intellektuaaliseen haasteeseen (Benn & Dunphy, 291). Tämä taas vaikuttaa jokseenkin liiketoiminnallisen kehityksen mukaiselta ajattelulta, sillä sen mukaan pyritään vähentämään informaation laajaa skannausta ja täten vähentämään ja yhtenäistämään päätöksentekoon tarvittavaa informaatiota (Hahn ym. 2014b, 470). Liiketoiminta kehityksen mukaisesti toimivan toimijan tavoitteena on keskittyä olennaiseen eikä tuhata aikaa ja resursseja merkityksettömiin seikkoihin.

Yhden haastateltavan mukaan jännitteet tiedostettiin laajasti niin järjestelmä, organisaatio kuin yksilötasolla. Kuitenkin huomionarvoista oli se, että haastateltava reflektoi kovin intensiivisesti omakohtaisesta kokemuksestaan kestävästä liiketoiminnan edelläkävijäksi profiloituneen yrityksen työntekijänä. Haastateltava H4 alkoi puhua liiketoiminnan jännitteistä ja ristiriidoista ennen kuin haastattelija pääsi edes niistä kysymään. Tämä tapahtui vain haastateltavan H4 kohdalla työelämässä-ryhmän kohdalla (tapahtui myös opiskelijat ryhmän H5 kohdalla). Kysyttäessä liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhteesta

haastateltava H4 kertoi, että se on ristiriitainen ja henkilökohtaisesti nämä ristiriidat näkyvät hänen omalla työpaikallansa, missä tuotteet tuotetaan fiksusti, mutta kuitenkin tavoitellaan koko ajan lisää myyntiä systemaattisesti lisäämällä tuotteen kulutusta, mikä taas lisää resurssien kulutusta.

Eli eihän se loppujen lopuksi ole, vaikka me tarjotaan jollain tasolla helpompi vaihtoehto, jossa sun ei tarvitse välttämättä pestä käsin tuotteita tai, että sun vaatteet puhdistuu pienemässä lämpötilassa, mutta joka tapauksessa kokonaismäärä - se kulutus - kasvaa koko ajan. Eihän se ole millään tavalla yhteiskunnan puolesta hyvä asia. H4

Kuitenkin henkilökohtaisella tasolla haastateltava pyrkii poistamaan jännitteitä leikkimällä mukana, jotta voi saavuttaa yksilöllisiä tarpeitaan palvelevat tavoitteensa yhteiskunnassa. Kysyttäessä, missä H4 näkee itsensä kokemansa kestämyyden keskellä hän vastaa että, nyky-yhteiskunnassa ei kannata kritisoida ja lähteä eri tielle kuin muut. Se olisi tietysti mahdollista, mutta vastaaja ei näkisi itseään onnellisena siinä. Tämä on yhteydessä aikaisemmin mainittuun yksilön tarpeiden tyydytykseen.

Olen pohtinut tätä itseasiassa melko paljon, ja näen itseni siinä, että tässä yhteiskunnassa ei kannata asettua poikkiteloin, koska useimmiten ei tule pärjäämään ihan kauhean pitkälle siinä. Tottakai on niitäkin teitä, että voi lähteä eri tielle, mutta mä olen päätenyt siihen, että teen parhaani sillä mitä minulla on: näiden sermien ja näiden raamien sisällä mä teen parhaani, että mä pärjään saavuttaakseni tavoitteet, mitkä on mun omassa elämässä siten, että en tee mitään selkeitä tuhoa tai että on selvä vaikutus johonkin negatiivisesti ... Sitten on hyvä kysyä, että onko se kuinka tarkoituksenmukaista, että mun lyhyen elämän aikana se, että rupeaisin tekemään jotain tosi radikaaleja muutoksia ja asetun poikkiteloin koko yhteiskuntaa vastaan, niin mä en näe itseäni onnellisena kovin pitkään siinä asemassa. H4

Kritiikille löytyy siis helposti aiheita, mutta sen hyödyllisyys kyseenalaistetaan. Mistä tämä sitten johtuu? Usein kriitikon ääni ei kuulu ja silloin leimautuu vain ei toivotuksi henkilöksi (Stormer 2003). Keskittyen vielä samaiseen haastateltavaan ja tutkijan kysyessä jännitteistä esimerkiksi ristiriitaisina päätöksentekotilanteina, joissa kaikki vaihtoehdot ovat tavoiteltavia, mutta kilpailevia, niin H4 kertoo esimerkkinä, että vaikka kuinka tekisi mieli ostaa eettisesti hyvä tuote, niin lopulta kuitenkin lompakko eli taloudellinen aspekti määrää – siis pakosta. Käsitys on, että etinen ja halpa eivät näytä olevan mahdollista.

On siinä ristiriita, että vaikka mä kuinka haluaisin ostaa sen, niin mun pitää mennä toiseen suuntaan, koska mun lompakko määrittää mun rajat – ei pysty. Sama juttu on varmaan liiketoiminnassakin, että jos joku maksaa enemmän, että usein se kestävä kehitys on kuitenkin semmoista, että sä joudut sitoutumaan moniin juttuihin, että se ei ole vaan joku tietty osa-alue vaan oikeasti ihan ihmisistä lähtien ja niistä raaka-aineista ja sen raaka-aineen tuotannosta. Se on tosi pitkä polku, että jossei sulla ole välttämättä siihen resursseja ja sitten olisi halvempaa tuottaa epäeettisesti massana tai bulkkina, mikä välttämättä ei ole taas sitten niin kestävä. Sun on joskus pakko valita se reitti. H4

Tässä H4 on vastakkaista mieltä siitä opiskelijat ryhmän H3 kanssa, joka taas antoi ymmärtää, että kestävät ratkaisut olisivat helppoja, koska kestävämmien ratkaisujen lopputulokset ovat tiedossa. Myös liiketoiminta-tasolla painitaan ylläolevien ristiriitaisten teemojen kanssa, jossa halvempi on epäeettisempää. Ristiriidat taloudellisen ja eettisen ulottuvuuden välillä ovat yleisiä, kun taas taloudellisesti kannattavat ja eettisesti oikein tehdyt päätökset ovat harvinaisia; usein päädytään halvempaan, kun on pakko hakea nopeita voittoja jostain. Kestävä liiketoiminta vie H4:n suoraan liiketoimintaan ja haastattelutavan mielestä sen arvolupaukset eivät merkitse todellisuudessa mitään.

...toi termi [kestävä liiketoiminta] suoranaisesti niin, se vie mut saman tien businekseen. Mä en pysty sanoo, että mä teen yhtäkään sosiaalista tai henkilökohtaista päätöstä kestävä päätöksenteon mukaan. Kestävä liiketoiminta on sellaista sanan helinä, se on niin niin pesty tiedätkö.. se sana on kloorattu. Se on niin täynnä sellaista höttöä, että kun sitä on paisuteltu niin paljon ja sitten just mitä mä puhuin, että mulla on ristiriitainen fiilis sitä kohtaan, että loppujen lopuksi se kestävä kehityksen aate on kestävä mätön.

Jännitteiden kehittyminen riippuu myös siitä kuinka ahneita ihmiset ovat. Kysymys on siis siitä, että onko liiketoiminnan tarkoitus yhteiskunnan ja ihmisten palveleminen vai onko yrityksen ja sen omistajien oman edun tavoittelu tärkeämpää ja tätä olisi hyvä pohtia keskustelussa.

Saman vastaajan mielestä, jänniteitä voisi hoitaa ja helpottaa yhteisten pelisääntöjen luomisella siten, että yritysten toimintaympäristö pysyy niin yritysten kuin yhteiskunnan kannalta hedelmällisenä. Tässä haastateltava muistuttaa yhteiskunnan roolista kestävyystavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten lisäksi myös yhteiskunta voisi pyrkiä tehokkaampaan, nopeampaan ja helpompaan toimintaan. Verorahojen avulla voitaisiin pitää

huolta toimintaympäristön kehittämisestä ja ylläpidosta. Esimerkiksi työllistymisen edistys ja muutokseen valmistaminen olisi hyvä tulla yhteiskunnan toimesta eikä vain odottaa, että yritykset muuttaisivat.

Ei pidä pelkästään ajatella yritysten-kannalta, mutta yhteiskunnan pitäisi pystyä muuttumaan, koska myös ympäristö muuttuu ja maailma muuttuu, että sanotaan just toi, yritysten tarjooma, asiat voi tehdä tehokkaammin, nopeammin ja helpommin. Niin yhteiskunnan pitäisi pystyä myös muuttua, että se vastaisi tähän kehitykseen eikä tekisi lakeja estääkseen sitä. Sitten taas, kun se kehitys tapahtuu, niin yhteiskunnan pitäisi tarjota mahdollisten, yritysten järkevä verotus, niin että pystyttäisi tarjoamaan näille ihmisille, jotka on muutoksissa mahdollisuus kouluttautuu seuraavaan alaan tai niitten pitäisi itse pystyy työllistymään, että yhteiskunta tarjoisi muutos pohjan ja näistä taas saadaan asiakkaita niille yrityksille mitkä tuottaa niitä palveluja tai muuta. Tämä oli taas se toimiympäristö kysymys. H1

Yhteisten pelisääntöjen luomisen H1 näkee haastavana ja usko nopeaan yhteisymmärryksen löytymiseen on pieni. Valtio voisi kuitenkin vaikuttaa kehitykseen esimerkiksi regulaatioilla tai muuten, siten että yritykset ja yhteiskunta voisi sopia yhteisistä pelisäännöistä jotenkin. Kuitenkin yritys pystyy myös itse vaikuttamaan tähän ja eettisessä yrityksessä mietittäisiin kestävyyskysymyksiä jo etukäteen.

Ryhmän mukaan tärkeintä olisi toimia vastuullisesti kaikilla osa-alueilla ja yhteiskunnan pitäisi ottaa lisää vastuuta. Kestävyysjännitteet ovat yleisempiä toimialoilla, jotka perustuvat liiketoiminta perustuu luonnonvarojen hyödyntämiseen tai riistoon. Tällöin eräänlainen viherpesu eli arvojen ja tekojen välinen ero on olemassa: asioista saatetaan puhua kestävän liiketoiminnan alla kokouksissa tai muualla vaikka käytännössä yrityksen toiminta ei sitä ole.

Ei. Tai voi se vaikuttaa tietyillä toimialoilla, jos sun lypsylehmä perustuu siihen, että siinä pitää polkea alkuperäiskansoja, ja sun pitää tuottaa rahaa ja raha tulee siitä että poljetaan alkuperäiskansoja, niin sitten pitää polkea niitä alkuperäiskansoja. Jos siis mennään niin pitkälle. Että kyllä siellä on jännitteitä, mutta ne riippuu toimialasta, mutta usein niissä toimialoissa missä sorretaan sitä alkuperäiskansaa ihan reippaasti, niin ei niissä hirveästi tätä asiaa mietitä tai sitä mietitään sinne Powerpointtiin, mutta todellisuudessa annetaan mennä reippaalla otteella. H1

Jännitteitä esiintyy varsinkin niillä osa-alueilla, missä tavoitteet tai vastuut ovat jollain tavalla päällekkäisiä. Tässä viitataan jo suoraan kestävyysjännitteisiin koska, kestävyys

tapahtuu kolmen ulottuvuuden risteyskohdassa kuten kuvio 1 osoittaa. Haastateltavan H1 mielestä jännitteet kolmen kestävyysulottuvuuden välillä koetaan ensinnäkin taloudellisen ja ekologisen ulottuvuuden välillä, koska toimimme edelleen pääosin resurssitaloudessa. Jännitteitä kuitenkin tunnistetaan kaikkien ulottuvuuksien välillä. Sosiaalinen kestävyys on kenties sopimuksellista ja yhteistyössä tapahtuvaa (ainakin länsimaissa), joten sen kohdalla jännitteitä ei tunnisteta samalla tavalla. Optimaalisinta olisi vastuullinen liiketoiminta, jossa toimittaisiin vastuullisesti jokaisella osa-alueella. Valtion ja yhteiskunnan rooli olisi taas kerran kannustaa tällaiseen toimintaan.

Tietyllä tapaa on, koska jos maksimoidaan sitä taloudellista kestävyyttä, niin yleensä siinä joudutaan pyyhkimään tietyllä tapaa hanuria ympäristöllä. Ehkä siinä mielessä ne ympäristökysymykset on kaikkein polttavimpia, koska me ollaan resurssitalous toistaiseksi vielä. Kyllä mä näen, että siellä on jännitteitä välissä, mutta mä näen, että se optimi-tavoite tässä vastuussa olisi tämä ekologinen, sosiaalinen, liiketoiminnallinen vastuu pystyisivät yhdistymään niin että on vastuullinen liiketoiminta, joka tuottaa voittoa, olisi sosiaalisesti vastuullista ja myös ympäristöllisesti vastuullista, ja myös tuottavaa sille henkilölle. Vähän voi valtio vaikuttaa tietyllä tapaa että se luo ympäristön taas kerran mikä kannustaa tällaiseen vastuulliseen toimintaan. Se optimi olisi edelleen kuitenkin ne kolme yhdessä. H1

Yksi haastateltavista koki, että kestävä liiketoiminta on täysin vieras käsite joka päi- väisessä työssään ja siitä ei puhuta – ainakaan sillä nimellä – millään tavalla. Ristiriitaisia tilanteita tai jännitteitä ei tiedosteta ja näitä kestävyysjännitteitä ja ristiriitaisia tilanteita ei oteta huomioon päätöksenteossa – ainakaan tietoisesti. Tämä taas viittaisi haastateltavan mielestä yritysten liiketoimintaympäristön hitaaseen muutokseen kohti kestäväää liiketoimintaa. Tässä ajatellaan vähän samanlailla, että kestävä liiketoiminta toteutuu vasta seuraavan sukupolven kohdalla ja, että tällä hetkellä jokapäiväisessä toiminnassa kestävyys liiketoiminnassa ei ole relevanttia.

Että siis [jännitteitä] on, mutta niitä [ei tiedosteta] kovinkaan selkeästi. Se on täysin varmaa, ettei siitä sillä nimellä puhuta. Ei kukaan mieli, kun tekee jonkin (minkä?) päätöksen, että jee olen kestäväää liiketoimintaa vaan, että terminä ei se ole millään tapaa ymmärretty. Et tottakai päivittäin tehdään päätöksiä ja kyllä mä uskon siihen, että se trendi on siihen suuntaan mutta ei silleen välttämättä aina tiedostetusti, mikä mun mielestä toisaalta kertoo siitä, että yhteiskunta tai liiketoimintaympäristö muuttuu hitaasti sitä asiaa kohti, että se [liiketoiminta] on kestävämpää. H2

Samainen haastateltava pohtii vielä sitä, että yhteiskunta on kuitenkin se, joka vie kehitystä eteenpäin ja jos liiketoiminta alkaisi tehdä sitä, niin tulisi varmasti jotain eturistiiriitoja. Joten jälleen kerran pelisäännöt olisi luotava tarkasti yhdessä.

Yhteen vedettynä työelämään siirtyneet opiskelijoiden puhe ei sisältänyt hirveästi mainintoja jännitteistä ja myös heitä piti johdattaa aiheeseen. Silti ryhmän edustajilla oli vaikea puhua jännitteistä. Kenties siitä syystä, että ne eivät ole relevantteja haastateltaville. Tämä voisi viitata myös siihen, että jännitteistä puhuminen nähtiin ajanhukkana, koska niiden muodostumiseen tai ratkaisuun ei varsinaisesti voinut itse hirveästi vaikuttaa jolloin niistä puhumista vältetään kuten liiketoiminnallisen kehyksen mukaan Hahn ym. 2014 esittivät. Yksi huomionarvoinen seikka aineistosta nousi kuitenkin esiin, sillä haastateltava H4, joka työskenteli kestävään liiketoimintaan profiloituneessa yrityksessä, antoi hyvin voimakkaita näkemyksiä kestävästä liiketoiminnasta. H4 kutsui sitä silmänlu-meeksi tai oksymoroniksi eikä sen arvolupauksella ole mitään virkaa sillä kuitenkin työnantajayrityksen ensimmäinen tavoite on tehdä lisää voittoa markkinoita kasvattamalla ei hintaa nostamalla. Tässä taas kerran kestävä liiketoiminta yhdistettiin organisaatiotasolla liiketoimintaan eikä varsinaisesti useita näkökulmia yhdistävään organisaation analyysiin ja johtamiseen. H4 käsittelee työpaikan jännitteitä leikkimällä mukana kritisoimatta, koska kritiikki ei tuo leipää pöytään. Yksilötasolla halpa ja eettinen harvoin kohtaa ja sama nähdään pätevän myös organisaatiotasolla. Aineiston mukaan jännitteiden kehitys riippuu myös siitä miten ahneita ihmiset ovat ja tällöin olisi hyvä keskustella yrityksen omaneduntavoittelun hinnasta. Tässä taas esitetään yhteisten pelisääntöjen luomista ja vastuun jakamista. Yritysten sijasta vastuu jännitteiden lieventämisessä tulisi olla enemmän yhteiskunnalla ja valtiolla. Myös hitaan ja ei niin ketterän yhteiskunnan pitäisi pystyä muuttumaan myös riippumatta yrityksistä. Tähän ei odoteta kuitenkaan nopeita ratkaisuja, mutta valtiolla – ei niinkään yrityksillä – on selkeästi roolinsa tämän kehityksen nopeuttamisessa. H2 mukaan jännitteitä varmasti on, mutta niitä eivät ole varsinaisesti ollenkaan esillä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Termi kestävä liiketoiminta oli H2 mukaan täysin tuntematon omalla työpaikallaan matkailu-alalla toimivassa pörssiyrityksessä. Yleinen trendi on kohti kestäväää liiketoimintaa, mutta ryhmän oman käsityksen mukaan todellisuudessa sen tavoittelussa ei olla kovin aktiivisia.

5.3 Päätöksentekotilanteen analyysi

Kognitiivisten kehysten ensiarvioinnin valmistuttua käsitejärjestelmien monipuolisuuden ja haastateltavien implisiittisen logiikan selvittämisen jälkeen lopuksi selvitettiin haastateltavien päätöksentekoa kuvitteellisessa abstraktissa päätöksentekotilanteessa kestävä

liiketoiminnan kontekstissa. Aineistoa tarkasteltiin Hahn ym (2014) kognitiivisten kehysten mallin näkökulmasta ja etenkin siitä tekevätkö haastateltavat ratkaisun olemassa olevan tiedon kuten vakiintuneen käytännön perusteella (liiketoimintakehys) vai etsisivätkö he kenties laajemmin tietoa ja kehittäen samalla uusia ratkaisuja (paradoksaalinen kehys). Haastateltavien kognitiiviset kehykset pyrittiin määrittämään esiin tuodun puheen perusteella. Teemoina haastatteluissa olivat liiketoiminnalle sekä kestäväälle liiketoiminnalle annetut merkitykset, kestävään liiketoimintaan liittyvät jännitteet ja abstraktin kestävyysongelman ratkaisu. Kahden ensimmäisen teeman perusteella muodostettaisiin alustava kognitiivinen kehys jokaiselle haastateltavalle. Kolmannen teeman kohdalla haastateltavien päätöksentekoa tarkasteltiin tätä kognitiivista kehystä vasten.

Kolmas teema haastattelussa oli siis kuvitteellinen päätöksentekotilanne, jossa jokainen haastateltava sai kuvailla vapaasti, miten lähestyisi tilannetta. Tässä oli tarkoitus selvittää, miten tutkimushenkilöt ratkaisisivat pulmatilanteen, jossa taloudellinen näkökulma olisi ristiriidassa ekologisen ja sosiaalisen näkökulman kanssa. Ristiriidassa siten, että taloudellisen aseman parannus merkitsisi mahdollisesti sosiaalisen tai ekologisen ulottuvuuden heikentymistä. Tarkoituksena oli siis tuoda esiin haastateltavien implisiittisiä tavoitteita ja kuvailla taustalla vaikuttavaa logiikkaa päätöksentekotilanteessa.

5.3.1 Ryhmä Opiskelijat

Lähtökohtaisesti ekologinen menee edelle. Muutokset voivat olla peruuttamattomia, mikä tarkoittaa, että kaikkea ei voi korvata substituuteilla kuten rahalla (tai teknologialla). Luonnon näkökulma siis aina ensin ja taloudellinen tilanne saisi jopa hetkeksi heiketä. Aika ja resurssirajoitteisiin reagoitaisiin siten, että taloudellinen tilanne voisi heiketä hetkeksi aikaa ennen kuin kestävä ratkaisu löydetään.

Jos mun pitäisi tehdä nopea päätös siinä niin mä en kyllä lähtisi laskee mitään, että.. ellei pystyisi nukkuu öisin ei pystyisi tehdä sillä tavalla, että kyllä mä lähtisin, siitä, että se taloudellinen tilanne voisi vaikka sitten vähäksi aikaa heikentyä, mutta ympäristön tilaa ei voi heikentää. Jos mä olisin yhteiskunnallinen päättäjä, niin siinä vaiheessa on aika kovat paineet, tehdä tuollaisia päätöksiä, että se on se todellinen haaste. H5

Vaikka tilanne olisi todella jännittynyt ja päätöksenteko haastavaa lähtisi haastateltava silti aktiivisesti etsimään uusia ratkaisuja. Tämä viittaa paradoksaalisen kehyksen jännitteiden hyväksyntään ja eri näkökulmia yhdistävään ajatteluun. Lisäksi hän kykenee asettamaan itsensä yhteiskunnallisen päätöksentekijän rooliin ja täten osoittaa huomioivansa useita näkökulmia. Haastateltava H5 ei myöskään usko siihen, että resurssien ja ajan

puute on mikään tekosyy tehdä huonoja päätöksiä, koska sitten on joka kerran jälkeen kerta kerralta helpompi tehdä samoin. Tämän seikan hän uskoo olevan kestävyyskysymysten heikon johtamisen taustalla. Ajanpuute päätöksissä ei voi ilmestyä viime hetkillä vaan ratkaisuja pitäisi etsiä koko ajan. Tämä taas onnistuisi omaksumalla tulevaisuuteen suuntatuvan näkökulman sekä tapaamalla erilaisia ihmisiä, jotka ajattelevat eri tavalla. Ideaaliratkaisu olisi H5 mielestä, että kaikki kolme näkökulmaa olisivat rinnakkain tasa-vertaisesti. Kysymykseen onko se mahdollista H5 vastaa, että:

Se ei ole mahdollista, koska ne kilpailee jollain tavalla toistensa kanssa eliikä jos nostetaan sosiaalinen ylemmäs, silloin talous laskee, koska se kompensoi siihen sosiaaliseenkin näkökulmaan, siis mä tarkoitan nyt esimerkiksi Suomessa nämä verot ja tällaiset. Sitten jos me nostetaan ekologinen sinne ihan ylös, niin siinä vaiheessakin se tavallaan ajaa asioiden edelle. Eli joskus saattaa tulla tilanne, että, no mietitään jotain maanviljelijää, että sen pitäisi saada käyttää jotain torjunta-ainetta silloin kun satoa uhkaa tuho ja se ei saa käyttää sitä. Silloin sato tuhoutuu ja sen elinkeino menee ja sitten ei myöskään se taloudellinen aspekti toteudu. H5

Toisin sanoen, kun kestävyyskysymykset ovat toisistaan riippuvaisia ja samanaikaisia, niin yhden tavoittelu tarkoittaa toisen aseman heikentymistä ja haastateltava tiedostaa tämän. Tasapainoa ei siis ole – samaan aikaan ainakaan. Tämä vastaa hieman kompromissinäkökulmaa (Hahn 2010a) ja tarkoittaa, että tilanteet, jossa kaikki hyötyvät samanaikaisesti ovat harvassa. Keinoina tasapainon saavuttamiseen voisi olla, esimerkiksi useiden eri toimijoiden yhteispeli, jossa tulisi useampi näkökulma kuulluksi, mitä kautta seuraisi konkreettista toimintaa.

Pitäisi tavallaan saada jotain, semmoista niin kun voimaa johonkin muutoksen aikaansaamiseen, et käynnistettäisi jotain sellaista moniulottuvuuksien, monien eri toimijoiden yhteistä tällaista toimintaa, että siinä tulisi näkökulmia kuulluksi ja se aikaan saisi jotain konkreettista toimintaa. H5

Haastateltava on silti eri toimijoiden yhteisten pelisääntöjen tai arvonluonnin suhteen skeptinen, koska kuka määrittää ketä kuunnellaan, kellä on tärkein viesti? (Stormer 2003).

H5: Joo, sekin on kyllä käytännössä tosi vaikeaa, koska miten sä määrität kuka on tärkein ja miten sä valitset ja ketä sä kuuntelet? Kaikilla ryhmillä, vaikka ne olisi kuinka tyhmiä sun mielestä, niin niilläkin on erilaisia näkökulmia.

Tutkija: Että mitä enemmän on tekijöitä, niin sitä vaikeampi tietysti löytää se yhteinen sävel?

H5: Niin, mutta kyl mä uskon siihen, että semmoista avoimuutta ja kanssakäymistä tulisi lisätä liiketoiminnan ja sitten yhteiskunnan eriryhmien välillä, ja myös valtion. Mä en oo itse asiassa puhunut paljon politiikasta tässä, koska politikka tuo vielä lisää pykälää asiaan koska politikka on politiikkaa ja sovinnolliseen lopputulokseen pääseminen siellä on aina haastavaa.

Haastateltavan mielestä yhteisten pelisääntöjen luominen on vaikeaa, mutta niissä edistytään parhaiten lisäämällä kanssakäymistä yhteiskunnan eri ryhmien välillä. Poliittikallakin on suuri vaikutus tässä. Siihen asiaan haastateltava ei kuitenkaan halua mennä. Lopuksi hän ajattelee ääneen, että joskus yöllä hän saa täydellisen vastauksen mieleen. Tämä viittaisi siihen, että haastateltavalla on monta asiaa mielessä ja sen yhden oikean näkökulman löytäminen vie aikaa. Toisin sanoen hänen ajattelunsa ja tiedonkäsittelynsä on hieman monipuolista, mutta epävarmaa, kuten Hahn ym. (2014) ennakoivat väittäen, että laajempi useita näkökulmia huomioiva informaationkäsittely on epämääräistä ja tehottomampaa, koska siinä ei ole yhtä tiettyä fokusta.

Nopeassa ratkaisussa H3 arvioisi, vaikuttaako taloudellisen edun tavoittelu ihmisiin. Tämän perusteella sosiaalinen kestävyys olisi otettava huomioon ennen ekologista. Ympäristön kantilta tarkasteltuna haastateltava kertoo, että hän ei ole arvoiltaan kovin ympäristötietoinen, joten silloin kaikista kolmesta ulottuvuudesta ympäristö tulisi kärsimään. Tämän perusteella voidaan todeta, että ratkaisu ei täten ole integroivan näkökulman mukainen.

Jos se vaikuttaa suoraan ihmisiin ja niiden hyvinvointiin, niin silloin mun on löydettävä joku toinen ratkaisu. Jos se on pelkästään se et siinä kärsii ehkä ympäristö, niin sit mä saattaisin tehdä sen päätöksen, et taloudellisen aspektin mukaan. H3

Tässä sosiaalinen aspekti on vahvoilla. Sosiaalisesta ulottuvuudesta on pidetty huolta jo pitkään, joten voidaan väittää, että tämä edustaa perinteisempää yhteiskuntavastuullista (1979) ajattelua. Hän jatkaa, että toivoisi voivansa välittää ympäristöstä enemmän, mutta jostain syystä haastateltava ei pidä sitä niin tärkeänä vaikka yleisesti ollaan tietoisia ympäristöhuolista maailmassa. Sosiaalista painetta on, mutta ei kuitenkaan riittävästi.

Mä toivoisin, että mä voisin välittää ympäristöstä enemmän, mutta mä en vain jollakin tavalla koe sitä tärkeäksi. Koska me ollaan kuitenkin, mä tarkoitan sitä, että meillä on, no sitä nyt on helppo taas sanoa tässä vaiheessa,

että meillä on maailmassa niin paljon koskematonta luontoa, että kaikki on tosi hyvin. Mutta jos kaikki jatkaa, niin se ei tule olemaan totta. Mutta silti mä en ole löytänyt semmoista paloa sen ympäristöllisen asian kohdalla. Se tarkoittaa sitä, että pitäisi olla, sanotaan sellaista sosiaalista painetta, että mä tiedän mihin tämä johtaa, jos me kaikki jatketaan näin. Silti yksilötasolla mä en ole tarpeeksi kiinnostunut, että mä jaksaisin esimerkiksi kierrättää ihan kaiken. H3

Koskematonta ympäristöä on runsaasti vielä toistaiseksi, mutta ei kuitenkaan kauaa. Tässä on taas pieni epäsuhta havaittavissa haastateltavan puheessa. Kaksi asiaa on totta samaan aikaan. Haastateltava myös tiedostaa, että ongelmia on, mutta paloa toimia ei löydy. Tässä H3 eroaa hieman ryhmän yleisestä ajattelusta ja osoittaa liiketoiminnallisen kehityksen mukaista säännön määräämää ajattelua: haastateltava käyttää useita eri tietolähteitä, mutta sulkee ne irrelevanteiksi ja tekee päätöksen silti yhden säännön perusteella

Nyt kun kaikki on hyvin, niin ei saisi missään nimessä mennä siihen loukuun, että no joo, että sillä mitä mä teen ei ole mitään väliä, kun tuolla Kiinassa nyt lykätään kivihiihtä ulos, koska sehän on fakta, että jos ne isot maat eivät tee asialle mitään, niin tästä ei tule mitään. Mutta se ei silti saisi lopettaa meitä yksilöinä tekemässä niitä oikeita valintoja, koska se on taas yksi ihminen lisää siihen paskan päälle (nauraa). H3

Vaikka Suomi on maana pieni tekijä globaalisti ja vaikutusvaltamme ei varsinaisesti riitä esimerkiksi Kiinan hiilen käytön kieltämiseen, niin kuitenkin Suomalaisilla on mahdollisuus näyttää hyvää mallia esimerkiksi paremmilla ekologisilla ratkaisuilla.

...enkä koe, että meidän päätöksillä on niinkään- tai että meillä on sananvaltaa. Me ollaan niin pieniä, että ei me saada ketään Kiinaa lopettamaan kivihiihtuotantoansa, mutta me voidaan näyttää niille parempia vaihtoehtoja. H3

Tärkeimpänä oli hänen mielestään taloudellinen aspekti. Kuitenkin jos se vaikuttaa haitallisesti ihmisiin, niin sitten on löydettävä vaihtoehtoinen ratkaisu. Ideaaliratkaisu olisi tietysti kokonaisvaltaisesti kaikki voittaa -tyyppinen ratkaisu, jossa saataisiin aikaiseksi kustannustehokas sekä sosiaalisesti että ekologisesti kestävä ratkaisu. Tässä taas ideaalista puhutaan mielellään, mutta konkretiaa tai toimia sen saavuttamiseksi ei tule esiin. Jos aikaa ja resursseja olisi rajattomasti ja tilanne haastava, niin haastateltava hankkisi tietotaidon ulkopuolelta. Pitkätähtäimen hyödyt ovat haastateltavalle ensisijaisia.

(Mutta miksi näin ei ole organisaatio-tasolla?). Hänen perheyrittäjätaustansa vaikuttaa tähän, koska siellä ei voida miettiä lyhyen tähtäimen voittoja. Kenties pk-yrityksissä ja yrityksissä ylipäänsä (Schaefer ym. 2015) on tämä mahdollisuus toimia pitkien asiakassuhteiden kautta kestävämmiin joihin tasoihin. Pörssiyrityksissä toimintaympäristö taas on paljon epävakaisempi, koska sijoittajat lähtevät heti kun kurssi laskee.

H6 esittää, että vaikka kvartaalitaloudessa eletäänkin, niin elämää on seuraavia kolmea kvartaalia pidemmälle. Tämän näkemyksen mukaan olisi kauas kantoisempaa ajatella esimerkiksi sosiaalista ulottuvuutta ja henkilöstön pitkän tähtäimen etuja sekä ekologista ulottuvuutta ja raaka-aineiden käyttöä. Vaikka liiketoiminnan pitää tuottaa voittoa, niin putkimainen katse suoraan voittoihin on H6 mielestä huolestuttavaa eikä ole linjassa yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa. Tässä suhteessa tiettyjen kompromissien tekeminen taloudellisen edun tavoittelussa on tärkeää liiketoiminnalle, jotta yritys on toiminnassa vielä seuraavinakin vuosina.

Vaikka kvartaalitaloudessa eletään, niin kaikessa liiketoiminnassa on se, että on olemassa myös kvartaaleita näiden seuraavien kolmen kvartaalin jälkeen. Mä ajattelen et se on aina vähän kuitenkin kauas kantoisempaa ajatella se, että mitkä on tärkeimmät resurssit aina yrityksille, niin se tulee aina olemaan se henkilöstö plus sitte yleensä raaka-aineen tuotanto, koneisto tai mikä ikinä mitä ikinä siinä käytetäänkin, niin yleensä se liittyy jollain tapaa luontoon on se sitten energiatapana viimeistään. Siinä on yleensä liian kova paine jatkuvalla tavallaan putkikatseisella voiton kasvattamisella. Siis voiton tavoittelua pitää olla, että eihän yritystoiminta ole kannattavaa, jos ei se tee rahaa, mutta se, että sen voiton pitää olla suurempi kuin viime vuonna, niin ei sekään välttämättä ole itsestään selvyyttä myöskään. Että sillä trade-offilla, mun mielestä pystyy kuitenkin, tekee sen, että pidetään huoli, että myös ensi vuonna saadaan voittoa. H6

Tärkeimmäksi ulottuvuudeksi liiketoiminnan kannalta H6 nosti sosiaalisuuden, että työntekijät pysyvät tuottavina. Koko planeetan eli systeemin kannalta taas ekologinen on ehdottomasti tärkein, mutta:

Mun mielestä ihan tärkein on sosiaalinen, jos mietitään sen liiketoiminnan kannalta. Yleisesti maailman kannalta ekologinen on ehdottomasti tärkein, mutta yksittäisen kannalta se sosiaalinen kestävyys on ehkä tärkein kuitenkin. Se on vaan sen yrityksen silmin semmoinen ainoa pysyvä voimavara mikä siellä yrityksessä on ja tulee olemaan. H6

Yllä olevassa otoksessa H6 ottaa huomioon eri näkökulmia, mutta kuitenkin tärkeintä on sosiaalisen pääoman ylläpito ja kehitys. Tässä on taas kaksi asiaa samaan aikaan, mutta eri tasoilla tärkeitä. Ideaalista puhutaan samaan tapaan kuin muidenkin haastateltavien kohdalla kehittäen kaikkia kolmea samaan aikaan. Kuitenkin hän lisää, että pitää kysyä joltain toiselta henkilöltä, miten se tehdään. Tämän perusteella haastateltava näkee eri kestävyysulottuvuuksien samanaikaisen tavoittelun ristiriitaisen luonteen ja näennäisen yhteensopimattomuuden.

Se ettei, mistään tarvitsisi luopua. Mikään ei olisi ristiriidassa keskenään, että olisi mahdollista kehittää kaikkia kolmea yhtä lailla, että jokainen tavallaan nousisi, tai jokainen olisi kestävämmällä pohjalla, mutta älä kysy multa miten (nauraa). H6

Jos aikaa ja resursseja olisi kylläisesti, niin H6 mukaan ratkaisu olisi ylläolevan ideaaliratkaisun mukainen ja vaikka hän ei itse tiedä keinoja kestävyuden saavuttamiseen kaikilla kolmella ulottuvuudella, niin haastateltava ei näe että, ne olisivat ajatuksen tasolla poissulkevia asioita (Gao & Bansal 2013). Ei ainakaan pitäisi olla. Tasapaino kaikkien kestävyysulottuvuuksien välillä koettiin todellisuudessa haastavana: ristiriidat ovat selvittämättömiä ja keinoja jännitteiden ratkaisuun ei osata tarjota. Aineiston mukaan haastateltavan H6 päättely on lähempänä paradoksaalisen kehyksen mukaista eri näkökulmia yhdistävää ajattelua, jossa ei toimita linjauslogiikan mukaisesti ajatellen vain taloudellista näkökulma vaan pyritään ratkaisemaan jännitteitä, vaikka ne vaikuttaisivatkin mahdottomalta.

Pitkällä aikavälillä H6 ei laittaisi yhtä toisen edelle, koska jos niin tehtäisiin esim. ekologisen tai sosiaalisen suhteen niin taloudellisia ongelmia tulisi tilalle. H5 oli samaa mieltä tästä.

...mä en näkisi tai mä en tekisi sitä minkään noitten kolmen osa-alueen kohdalla, että mä pistäisin yhtä edelle muita vaan niiden pitäisi kaikkien kolmen olla jotenkin yhtä arvokkaita. Siinä mielessä, että ei mitään niistä voi toisten kustannuksella nuolenkärkenä vetää, että kuhan ollaan helvetin ekologisia, ihan sama mitä meidän liiketoiminnalle käy ja miten meidän työntekijät voi tai miten ne jaksaa. Tai kunhan meidän työntekijöillä on kaikki hyvin, että riippumatta siitä mitä me tehdään luonnolle tai, että menee päin kuusta taloudellisesti. Ei mun mielestä niistä voi mennä siis silleen muiden, edelle että ne on niin sidoksissa toisiinsa. H6

Ylemmän mukaisen päättelyn mukaan kestävyystoimet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja niitä pitäisi tarkastella rinnakkain yhtenä kokonaisuutena. Tämä vastaa taas kerran eri näkökulmia yhdistävää näkemystä.

Päätöksentekotilanteen alussa oli siis tehtävä nopea ratkaisu olettaen, että haastateltavat toimisivat tiedostamattomasti yksilön oman implisiittisen päättelyn tai nyrkkisäännön mukaisesti. Haastateltavat joutuivat ratkaisemaan kuvitteellisen organisaation päätöksentekotilanteen, jossa taloudellisen ulottuvuuden aseman parannus heikentäisi sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuksien asemia. Yhteenvetona opiskelijoiden päätöksentekotilanteen analyysistä voidaan todeta, että päätöksentekotilanteen ratkaisussa painotettiin ekologisesti kestävä ratkaisua (H5), jopa siten, että taloudellinen voisi kärsiä hetken aikaa. Kuitenkin taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden takaaminen nähtäisiin yksittäisen organisaation kannalta tärkeimpänä (H3, H6). Tässä huomionarvoista on se, että ekologinen kestävyys perusteltiin järjestelmätason näkökulmasta ja sosiaalinen kestävyys organisaatiotasolla. Käytännössä kestävyysulottuvuuksien rinnakkain asettaminen integroivan näkökulman mukaisesti oli näennäisesti mahdotonta, sillä ne kilpailevat keskenään jollakin tavalla, jolloin on pakko tehdä kompromisseja jonkin ulottuvuuden suhteen ja poistaa jännitteet. Teoriassa taas koettiin, että tämän pitäisi olla mahdollista. Tämä ei täysin vastaa paradoksaalisen kehyksen mukaista päättelyä. Kuitenkin näiden kompromissien vähentämiseksi ehdotetaan erilaisten näkökulmien yhdistämistä, mikä voisi lisätä konkreettisia uusia toimia. Näkökulmien yhdistäminen on kuitenkin vaikeaa, sillä kuka tai ketkä päättää mikä on tärkeintä ja ketä kuunnella. Päätöksentekotilanteessa tuli esiin myös perinteisempää ajattelua, jossa ekologisia ongelmia ei nähty – ainakaan täällä Suomessa – vaikka maailmanlaajuisesti ongelma nähtiin merkittävänä. Suomalaisilla päätöksillä ei koettu olevan sananvaltaa, mutta kuitenkin kestävimmillä päätöksillämme pystymme näyttämään ainakin esimerkkiä isoille valtioille. Ideaalitalanne oli tietysti sellainen, että kaikilla kolmella ulottuvuudella toteutuisi kestävyys, mutta se miten siinä onnistutaan on hämärän peitossa. Jos aikaa ja resursseja olisi rajattomasti, niin tietotaito hankittaisiin ulkopuolelta. Aikajännettä tarkastellessa olisi tietysti ideaalina, että kaikki kestävyystavoitteet toteutuvat pitkällä aikavälillä siten, että yhtäkään ei laiteta toisten edelle. Hahn ym. (2014) esittämien resurssirajoitteiden näkökulmasta resurssien kuten ajan ja rahan määrällä ei pitäisi olla mitään väliä, sillä kestäviä ratkaisuja pitäisi miettiä koko ajan riippumatta vapaina olevista resursseista. Kuitenkin, jos tilanne sitä vaatii, niin myös ulkopuolista apua voitaisiin käyttää.

5.3.2 Ryhmä Työelämässä olevat

Tärkeintä päätöksenteossa olisi kuitenkin taloudellisen lyhyen tähtäimen näkökulman huomiointi, linjauslogiikan mukaisesti, mutta kuitenkin varovaisesti ottaen huomioon pitkän tähtäimen näkökulman.

...mutta jos sen taloudellisen aseman parantaminen tarkoittaa sitä, että kokonaisuudessaan yritys pystyy esimerkiksi jatkaa toimintaansa ja sillä tavalla pystyy pitämään huolta työntekijöistä ja elämään paremmin arvojensa mukaan niin sitten joo. Vaikka se väliaikaisesti muuttaisi, niitä tai huonontaisi niitä sosiaalisia tai ekologisia, niin jos pitkällä aikavälillä voidaan sillä päätöksellä varmistaa, et päästään takaisin siihen tasolle ja paremmin niin sitten ok. H2

Ylemmän mukaan lyhytkantoisia päätöksiä taloudelliselle puolen hyväksi voidaan tehdä, jotta pitkällä tähtäimellä kokonaisuus säilyy eheänä esimerkiksi organisaation olemassaolo. Ideaali ratkaisusta puheen ollen, H2 esittää, että ideaali-tilanteessa olisi hienoa, jos kaikki hyötyisivät, mutta yritysmaailman realiteetit ovat usein toisenlaisia. Kuitenkin jos johonkin kestävyysulottuvuuteen panostettaisiin, niin se olisi H2 mukaan sosiaalinen ulottuvuus. Sen kautta voitaisiin edistää kahden muun ulottuvuuden asioita esimerkiksi koulutuksen avulla.

Olisi tietysti ihanaa ajatella todella hipisti ja miettiä, että nostaisin jonkun yli muiden, mutta eihän se mitenkään ole liiketoiminnassa mahdollista tällä hetkellä tehdä niin. Jos yritys ei pääse budjetoituun tulokseensa, niin.. silloin ei voi, ei ole varaa välittää niistä muista osa-alueista ja mikäli siinä kohtaa päätettäisiin, että no mietitään mieluummin vaikka tätä ekologisuutta, niin sitten on vaara johtaa siihen, et koko liiketoiminta loppuu. Silloin ne ponnistukset mitä sen ekologisuuden eteen on tehty loppuu ja erityisesti sosiaalinen osuus kärsii, koska sitten ihmisille, työntekijöille kävisi huonosti. Mutta ideaalitalanteessa mä varmaan aina panostaisin siihen sosiaaliseen. Ja sitä kautta, sitä kautta pehmeiden arvojen ja tietoisuuden lisäämisellä pyrkisin vaikuttaa niihin muihin.

Rajallisesta aikajänteestä puheen ollen on tärkeää ymmärtää aikaulottuvuus ja tehdä päätöksiä siten, että myös päätöksen tulevaisuuden vaikutukset ovat ymmärretty ja otettu huomioon. Myös vaihtoehtoisten kestävyystoimien pohtiminen olisi järkevää. Esimerkiksi toimiminen kestävämmiin sellaisilla osa-alueilla, joilla siihen pystytään. Tämä taas osoittaa legitimitetin (Thomas & Lamm 2012) ostamista korvaavilla kestävyystoimilla.

Yksi pörssiyhtiössä toimivista haastateltavista kertoi, että työntekijän näkökulmasta hän toimisi ohjeistuksen mukaan ja jos sen mukaan pitää tehdä tulosta, niin muut näkökulmat saavat kärsiä. Työpaikka kuitenkin merkitsee hänelle siinä tilanteessa enemmän.

No toimihenkilönä, jos mun ohjeistus on sellainen, että mun pitää tehdä tulosta, ja tulos tulee siitä, että sorretaan alkuperäiskansaa, niin kyllä se työpaikka painaa siinä sen verran, että kyllä se alkuperäiskansa saisi siinä vaiheessa kärsiä, koska nyt tällä hetkellä mulla ei ole hirveästi varaa valita työpaikkaa. H1

Tämän mukaan työtä tehdään lopulta kuitenkin käskystä ja jos yrityskulttuuri on mitä on, niin sen mukaan toimitaan.

Jos olisi paine toimia nopeasti ja taloudellinen etu olisi sellainen, että sillä ei ole suurta merkitystä omaan tai yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, niin hän saattaisi yrittää välttää päätöksentekoa ja sen täytöntöönpanoa unohtamalla sen vahingossa byrokratiaan. Kuitenkin muunkaltaisissa toimenpiteissä, niin taloudellinen etu menee edelleen muiden etujen edelle.

Paine toimia nopeasti, niin kyllä se taloudellinen etu menee edelle. Jos se taloudellinen etu olisi sellainen, että sillä ei olisi mulle henkilökohtaista merkitystä, ja se olisi firmalta vähän pois, niin kyllä mä siinä tapauksessa jättäisin sen ehkä vahingossa byrokratiaan ja se projekti jotenkin myöhästyisi. Mutta muut toimenpiteet, että kyllä se taloudellinen etu menee edelleen näiden muitten etujen edelle. H1

Perustelu sille miksi alkuperäiskansan oikeudet väistyvät tuloksen tekemisen edessä on, että syy on luterilaisessa sosiaalisesti opitussa asenteessa, jossa toimenpideohjeita seurataan tarkasti varsinkin silloin kun ”näin on tehty aina ennenkin”. Tässä mielessä toimitaan siis jatkumon mukaisesti helposti samaan sopivaksi todettuun ja tehokkaaseen tyyliin (x). Nykyään kuitenkin kaikkia ja etenkin pörssiyhtiöitä tarkastellaan tarkasti, joten suurennuslasin alla toimiminen tarkoittaa käytännössä, että näin ei voitaisi toimia ja tällöin haastateltava H1 ilmoittaisi, että asiasta eteenpäin varoittaisi muita, jottei kävisi niin kuin Valion tai Volkswagenin skandaaleissa.

Jos aikaa ja resursseja olisi kylläisesti, niin silti taloudellinen näkökulma nousee tärkeämmäksi ja toiset kaksi jäävät alisteisiksi sille. Haastateltavaa kuitenkin pohtii vielä, että liiketoiminta saattaa olla jäänyt jälkeen yleisestä kehityksestä, jos tällaisia kompromisseja joudutaan tekemään, mikä on huono asia taloudelle.

H1: No mä lähestyisin samanlaisesti kuin aikaisemmin, että kun olen pörssiyrityksessä töissä, niin lähettäisi ratkaisee sitä ongelmaa, että haettaisi se taloudellinen hyöty ilman sosiaalisia tai ympäristöllisiä ongelmia. Ja jos se lopulta se asia vaatii, niin lähetään nakertamaan yhtä vähän niistä kahdesta muusta, että se etu saavutetaan. Toisaalta sitten siinä vaiheessa pitäisi miettiä myös, jo että ollaanko me jo liikaa muutoksesta perässä, kun me joudutaan nakertamaan tätä toimintaa sen taloudellisen edun saavuttamiseksi? H1

Ideaali olisi myös, että haettaisiin pitkäntähtäimen hyötyä, jokaisella osa-alueella. Lyhyen tähtäimen hyötyä ja pitkän tähtäimen haittoja varsinkin pitäisi välttää. Tämä on H1 mukaan oleellista varsinkin ympäristökysymyksissä, joissa vahinko voi olla peruuttamaton. Pitkäntähtäimen hyöty on yritystoiminnan lähtökohta. Kuitenkin pörssiyrityksessä aikajänteen huomiointi päätöksenteossa tarkoittaa, että kvartaalitulokset on yhtä tärkeä kuin vuositulo, joten paine toimia kannattavasti on koko ajan läsnä.

Haastateltava H4 miettisi millä aikavälillä päätöksellä olisi taloudelliset vaikutukset yrityksessä. Haastateltavan mukaan hän ottaisi riskin ja häviäisi mieluummin taloudellisesti vähän verrattuna siihen, että kärsisi sosiaalisella ja ekologisella tasolla kenties vuosia, koska silloin myös taloudellinen tila huononee vuosi vuodelta. Lähestyminen tilanteen ratkaisuun perustuisi pitkän sekä lyhyen tähtäimen tekijöiden tunnistamiseen ja niiden vaikutukseen päätöksenteossa. Tämä tarkastelu näyttäisi perustuvan kompromissi näkökulmaan, jossa toisesta pois on toiselle lisää. Tärkeintä olisi panostaa myös sosiaaliseen ja ekologiseen puoleen, koska ilman niitä liiketoiminnan kasvu loppuu pitkällä tähtäimellä. Kuitenkin tässä haastateltava näkee ristiriidan, että jos liiketoimintaa ei kasvata ei pysty myöskään investoimaan siihen sosiaaliseen tai ekologiseen puoleen ja toteaa, että kysymys on pulmallinen.

H4: Mutta ristiriita siinä on se, että jos sun liiketoiminta ei kasva, niin sä et pysty investoimaan sosiaaliseen ja ekologiseen puoleen. H4

Tutkija: Eli se taloudellinen kestävyys kuitenkin on semmoinen tietty ennakkoehdot näille kahdelle muulle?

H4: Tää on vähän muna ja kana -efekti.

Haastateltava H4 oli valmis pienentämään voittojaan sosiaalisen ja ekologisen näkökulmien hyödyksi. Hänen mielestään ideaali on, että voitot silti kasvavat, vaikkakin heikommin, mutta siten, että kahdessa muun näkökulman tavoitteissa edistyttäisiin vielä enemmän. Tämä siivittäisi liiketoimintaa kestäväan kasvuun.

Jos aikaa ja resursseja olisi paljon, niin silloin haastateltava panostaisi sosiaaliseen ympäristöön, koska ihmiset ovat heitä, jotka luovat kuitenkin sitä kasvua ja hyvinvointia

siihen ympäristöön. Silti haastateltava näkee tämän hankalana kysymyksenä ja pohtii, että milloin on oikea aika investoida sosiaaliseen tai ekologiseen puoleen. Onko olemassa jokin taloudellisen kasvun raja, jonka jälkeen voi päättää, että nyt on investoitava muihinkin näkökulmiin. Hän jatkaa pohtimistaan ja arvioi, että ehkä se vaatii käännekohdan ja vasta sen jälkeen voidaan investoida esimerkiksi ekologiseen kestävyYTEEN. Henkilökohtaisesti H4 panostaisi erityisesti sosiaaliseen ympäristöön, koska periaatteessa se ihmisten työvoima on se mikä luo hyvinvointia ympäristöönsä, mikä taas kasvattaa liiketoimintaa kasvun kautta, mikä taas mahdollistaa investoinnin sosiaaliseen ja ekologiseen puoleen. Kuitenkin se kumpaan, taloudelliseen puoleen vai kahteen muuhun, investoi ensimmäisenä on vaikea tietää etukäteen. Hän pohtii, että ehkä on olemassa joku raja, johon asti voi kasvaa ilman, että ympäristö kärsii, minkä jälkeen on investoitava esimerkiksi ekologiseen ulottuvuuteen. Viimeiseksi vielä vahvistaakseen perustelunsa haastateltava kiteyttää, että on arvioitava pitkän ja lyhyen tähtäimen hyödyt ja haitat keskenään.

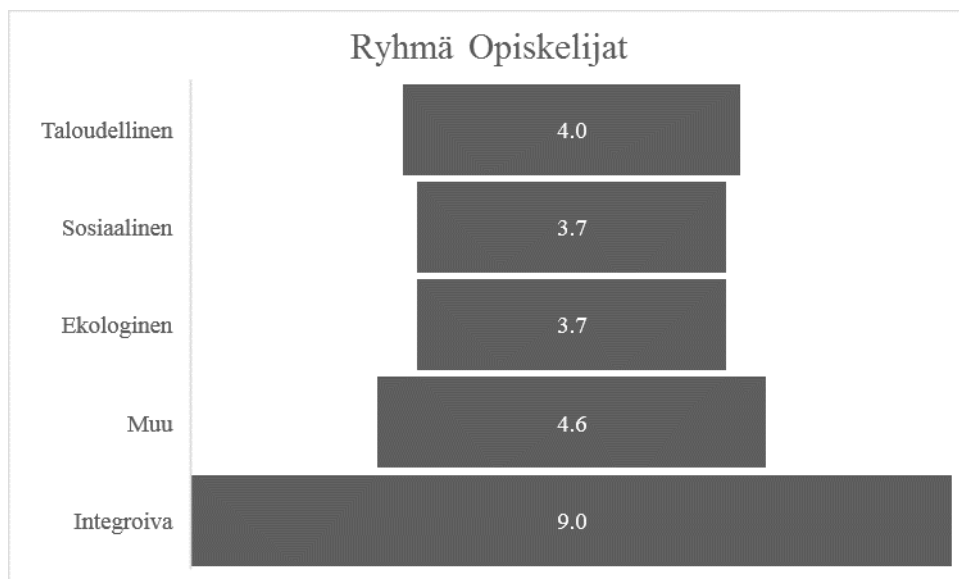
Jos mä haluaisin kasvattaa mun liiketoimintaa lyhyellä tähtäimellä, mutta mä tiedän, että pidemmällä tähtäimellä ekologinen ja sosiaalinen ympäristö kärsii niin en tekisi sitä, koska pidemmällä tähtäimellä myöskin se liiketoiminta tulee kärsimään näistä. H4

Yhteenvedona päätöksentekotilanteen ratkaisussa painotettiin taloudellista näkökulmaa ja sitä, että joskus on tehtävä lyhyellä tähtäimellä taloudellisia päätöksiä, että yritystoiminta jatkuu pitkällä tähtäimellä. Myös alisteisuus työpaikan toimenpideohjeille saa aikaan sen, että taloudellinen ulottuvuus nähdään tärkeimpänä. Toisin sanoen sosiaaliset normit ja yrityksen käyttämä aikaisempi tapa toimia määrittää usein myös nykyisen toiminnan: jos päätöksenteko ei ole ollut kestävällä niin sitä ei lähdetä kyseenalaistamaan. Ideaalitalanteessa sosiaalista kestävyyttä olisi tärkeää vaalia, sillä inhimillisen pääoman kautta talous kasvaa, jolloin myös kahteen muuhun ulottuvuuteen voidaan investoida. Sosiaalisen näkökulman kehittämisellä on myös vaikutusta kestävyystietoisuuden lisäämisessä organisaatiossa ja myös tästä syystä se olisi ideaalista. Ideaalitalanteessa oleellisinta olisi myös pitkätähtäimen hyödyt kaikkien kestävyysulottuvuuksien kohdalla. Ilman aika- ja resurssirajoitteita olisi järkevää selvittää myös vaihtoehtoisten korvaavien kestävyystoimien suorittamista; ikään kuin tasatakseen tilejä. Myös lisäpanostukset sosiaaliseen kestävyYden edistämiseen nähtiin oleellisina, jos aikaa ja resursseja olisi vapaasti.

6 YHTEENVETO ANALYYSIN TULOKSISTA

6.1 Ryhmä Opiskelijat

Käsitejärjestelmien ja monipuolisen ajattelun tarkastelun jälkeen aineistoa analysoitiin vielä sisällön analyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009) käyttäen teoriaohjaavaa lähtökohtaa. Tässä ohjaavana teoriana toimi Hahn ym. (2014) esittämät kognitiiviset kehykset. Kognitiiviset kehykset muodostettiin aikaisemmin kuvattujen kehysten (ks. Taulukko 1) perusteella. Ryhmille teoriasta johdetut kehykset kuvaavat nk. teoreettisia ideaalityyppejä, jotka ovat analyttisiä käsitteitä, jotka auttavat tietyn ilmiön hahmottamisessa ja joita ei oikeasti todellisuudesta empiirisesti löydy juuri kuvatun kaltaisina (Kim 2012). Tämän tutkimuksen kontekstissa kognitiiviset kehykset eivät siis tarkoita, että kaikissa tapauksissa kaikilla yksilöillä on täysin sen kaltaiset mentaaliset ominaisuudet vaan tapauskohtaisesti yksilöt voivat muistuttaa näitä ideaalityyppejä eri asteisesti (Doty & Glick 1994, 233).



Kuvio 4 Loppuvaiheen opiskelijoiden implisiittiset oletukset kestävästä liiketoiminnasta, mainintojen keskiarvot, (N=3)

Kuvio 4 osoittaa eri ulottuvuuksien keskimääräiset esiintymiskerrat haastateltavien puheessa kahden ensimmäisen haastatteluteeman kohdalla. Kuvion perusteella voidaan sanoa loppuvaiheen opiskelijat -ryhmän jäsenien informaatorakenteiden (Stabell 1978) liiketoiminnan ja kestävä liiketoiminnan käsitteiden erilaistuminen on sillä tasolla, että kaikki kolme kestävyysulottuvuutta ovat edustettuina. Myös muita tai kestävyyskolmikolmikon ulkopuolisia käsitteitä kuten politiikka tai kulttuuri nousi esiin. Näiden käsitteiden väliset

suhteet sekä niiden yhteyksien moninaisuudet, toisin sanoen integraatio, oli korkealla tasolla. Tämä näkyi siinä, että haastateltavat pohti useammin kuin kerran useita eri näkökulmia ja vaihtoehtoja.

Aineisto osoitti, että haastateltavien henkilökohtaiset profiilit sisälsivät niin taloudellisen kuin paradoksaalisen kehyksen mukaisia ominaisuuksia. Opiskelijat ryhmässä se oli kuitenkin enemmän paradoksaalisen kehyksen eri näkökulmia yhdistävää ajattelua. Paradoksaaliseen kehykseen kuuluvan pitkän aikajänteen huomiointi sekä jännitteiden tunnistaminen ja hyväksyminen olivat heikompia. Ryhmänä loppuvaiheen opiskelijat keskittyivät kokonaisvaltaisen integroivan kestävyuden kuvailuun, jossa kolme kestävyys ulottuvuutta olivat kuvattuna tasapainossa. Myös muiden kestävyys ulottuvuuksien ulkopuolisten kuten uusien liiketoimintamallien tai sosiaalisten innovaatioiden mahdollisuutta pohdittiin.

Koska integroiva kaikki kolme ulottuvuutta huomioiva näkökulma on helposti lähestyttävä ja omaksuttava ideaalikonsepti, jossa kaikki osa-alueet ovat tasapainossa ilman mitään suhdetta työelämän todellisuuteen, niin sen mukaiset lausunnot voivat edustaa nk. sosiaalisesti toivottuja vastauksia. Ne muodostuvat haastateltavan odotuksien mukaan ja vastaavat kysymykseen, että miten haastattelijan kysymykseen tulisi vasta? Tällä tavalla vastaaja varmistaa, että ei ota varsinaisesti mitään kanta eikä leimaudu esimerkiksi minikään aatteen tai tässä ulottuvuuden vastustajaksi tai ystäväksi. Lisäksi toiminnallinen tausta, tässä siis loppuvaiheen opiskelija ja valmistunut jo vähintään vuoden työelämässä, näytti vaikuttavan vastauksiin, sillä loppuvaiheen opiskelijat vastasivat aivan kuin olisivat vastanneet tenttikysymyksiin pyöritellen teoreettisia mahdollisuuksia ja taas jo työelämässä olevat vastasivat kertomalla omasta näkökulmastaan ja kestävä liiketoiminnan tosielämän haasteista konkreettisemmin.

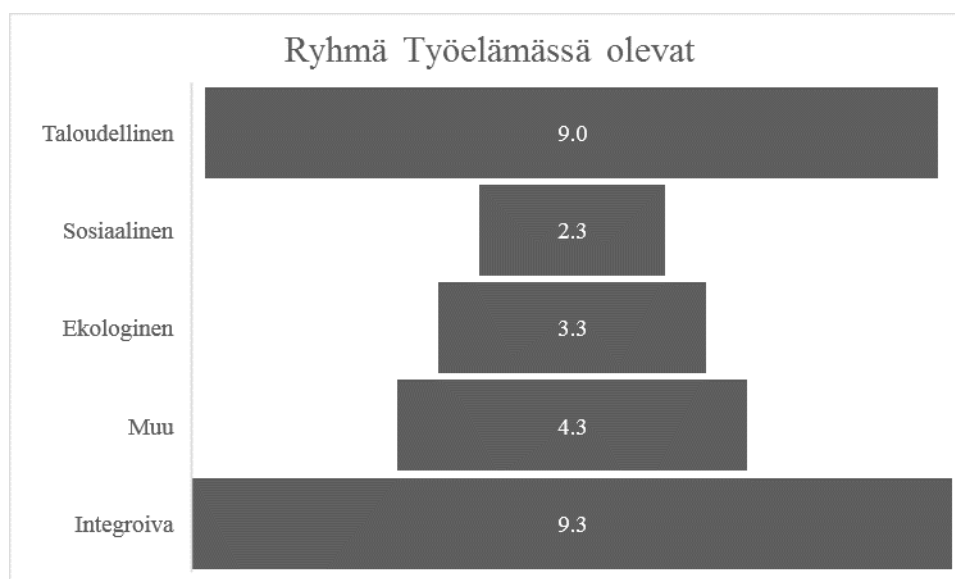
Ryhmä uskoo kestävä liiketoiminnan roolin olevan tärkeä. Kuitenkin samaan aikaan he eivät usko, että mitään tulee tapahtumaan heti. Toisin sanoen, he ovat yleisesti toiveikkaita, mutta samaan aikaan eivät oikein usko sen tapahtuvan ainakaan heti. Tämä toistui myös ryhmässä työelämä.

Niin loppuvaiheen opiskelijat kuin jo valmistuneet ja työllistyneet opiskelijat ovat tietoisia kestävä liiketoiminnan tavoitteista ja sen olennaisista piirteistä. Käsitejärjestelmät ovat kehittyneitä ja molempien ryhmien edustajat ovat tietoisia kestävä liiketoiminnan ominaispiirteistä. Kuitenkin heidän usko käsitteen mukaista liiketoimintaa kohtaan on heikkoa tällä ajan hetkellä. Skeptisyys ja epäily kestävä liiketoimintaa kohtaan on yleistä ja melkein kaikki haastateltavat uskovat, että kestävä liiketoiminnan rooli on vielä alikehittynyt. Vaikuttaa siltä, että skeptisyys kestävä tulevaisuutta kohtaan sekoittuu toivoon, että tulevaisuudessa liiketoiminta on kestävämpää. Tämä on aineiston perusteella havaittavissa molemmissa ryhmissä. Tätä voidaan kutsua ristiriitaiseksi tulkinnaksi, jossa ollaan samaan aikaan huolissaan ja toiveikkaina. Työllistyneet ovat ryhmänä skeptisempi ja jopa kyyninen eikä ryhmä koe, että kestävä liiketoiminta olisi tulevaisuudessa yhtään

sen relevantimpaa kuin nykyään. Tämä näkyi siinä, että kokivat, että kestävä liiketoiminta on edelleen tuloshakuista liiketoimintaa ensisijaisesti ja täten he tukeutuvat tietoiseen business-tyyppiseen ajatteluun, jossa elinkeino on työn tekeminen eikä kritisointi.

6.2 Ryhmä Työelämässä olevat

Käsitejärjestelmän käsitteiden jakaantumisesta, voidaan kuvion 5:n perusteella todeta, että jo työelämässä olevat puhuvat kestävästä liiketoiminnasta enemmän taloudellisen ulottuvuuden sisällä verrattuna opiskelijoihin. Puheessa on enemmän taloudelliseen ulottuvuuteen liittyviä käsitteitä kuin loppu vaiheen opiskelijoiden ryhmässä. Sosiaaliseen tai ekologiseen ulottuvuuteen liittyvät käsitteet olivat harvemmassa.



Kuvio 5 Työelämässä olevien implisiittiset oletukset kestävästä liiketoiminnasta, mainintojen keskiarvot, (N=3)

Kuitenkin kaikkien kolmen kestävyysulottuvuuden välisten yhteyksien samanaikaista käsittelyä esiintyi paljon, mutta tätä päättelyä leimasi kuitenkin taloudellisen ulottuvuuden ylivalta. Ekologisesta ulottuvuudesta puhuttiin usein elinkaari-ajattelun ja strategisen kestävyuden näkökulmasta, jotka liittyvät kestävästä liiketoiminnan strategiseen tai operatiiviseen näkökulmaan (Baumgartner & Ebner 2010) eikä niinkään integroivaan (Gladwin ym. 1995). Sosiaalisen kestävyuden määritelmä oli hankalasti lähestyttävä ja sen määrittäminen tuotti kaikilla kolmella työssäkäyvällä vaikeuksia. Sosiaalisen kestävydestä puhuminen osoittautui myös vaikeaksi opiskelijat ryhmässäkin. Tämä voisi johtua sisäänrakennetusta uskomuksesta, että niin kauan kuin taloudellinen puoli, että kaikilla on töitä,

on kunnossa, niin hyvinvointi on korkeimmillaan ja tällöin kahden muun asioiden laita on epäolennaista. Myös hyvinvointivaltion lainsäädäntö ja sosiaaliset tukirakenteet vaikuttavat tämän ulottuvuuden tiedostamiseen, koska näitä asioita pidetään itsestäänselvyyksinä.

Työelämässä jo olevat kuitenkin pystyivät peilaamaan ja tarkastelemaan kysymyksiä eri kestävyysnäkökulmista samalla tavalla kuin loppuvaiheen opiskelijat. Ainoana erona oli, että heidän päättelyään hallitsi enemmän taloudellinen ajattelu. Myös suhtautuminen kestävään liiketoimintaan ei ollut yhtä positiivisen sävyistä. Heidän lausunnot olivat hieman realistisempia. Tämä taas viittaisi siihen, että he ovat kyllä tietoisia kestävyyskysymyksistä ja jännitteistä, mutta eivät usko kestävä liiketoiminnan hyötyihin tai toteutumiseen samalla tasolla kuin loppuvaiheen opiskelijat. Kuitenkin he tarjosivat enemmän konkreettisia esimerkkejä kestävyuden tavoitteluun yhteiskunnassa kuin opiskelijat. Kestävä liiketoiminnan rooli lähitulevaisuudessa ei ole niin merkittävä mitä yleinen keskustelu antaa ymmärtää. Utopistisesti se on mahdollista ja tämä olisi tietysti mielekästä ja toivottua, mutta samaan hengenvetoon he eivät koe, että omassa henkilökohtaisessa taikka ammatillisessa elämässä sillä tulisi olemaan kovinkaan paljoa merkitystä.

Kaksi kolmesta toteavat, että heidän mielestä kestävyys käsitteenä on omalla työpaikallaan (pörssiyhtiöissä) vähäistä tai olematonta. Kolmas, kestävä liiketoiminnan yritykseksi profiloituneessa yrityksessä työskentelevä haasteltava sanoo, että vaikka kestävät arvot ovat esillä oman työnantajansa toiminnassa, niin silti yrityksen liiketoiminnan tavoite ei lopulta kuitenkaan ole ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvu vaan entistä paremman tuloksen tekeminen markkinoita – ei hintaa – kasvattamalla.

Kestävästä liiketoiminnasta puhuttaessa sen tavoite olisi pystyä kehittymään ja menestymään muuttuvassa maailmassa. Muutos siis nähtiin tärkeänä teemana kestävässä liiketoiminnassa. Haastateltavat H1 ja H4 totesivat, että kestävä liiketoiminnan rooli on kasvava, mutta samaan hengenvetoon osoittivat epävarmuutta sen suhteen, miten esimerkiksi muiden megatrendien kuten tekoälyn ja automatisaation kehitys ja niistä johtuva työpaikkojen katoaminen vaikuttavat kestävään kehityksen asemaan yleisessä keskustelussa. H2 taas uskoi roolin kasvavan, mutta vaikutti samalla olevan aika skeptinen. Yleisesti tämän ryhmän haastateltavat osoittivat jonkin tasoista uskoa, mutta myös epävarmuutta kestävä liiketoiminnan tulevaisuuden oleellisuuteen. Tämä viittaa epävarmuuteen ja kenties juuri kontrollin tunteen (Hahn 2014b) puutteeseen ja täten hieman normaalia kapeakatseisempaan käsitykseen kestävästä liiketoiminnasta. Toisin sanoen he eivät etsi ja valikoi tietoa kestävästä liiketoiminnasta, koska he eivät koe, että voisivat sitä käyttää mihinkään hyödylliseen. Työssäkäyviä ajattelutapa on siis keskittynyt ja fokuoitunut oleelliseen kuten Hahn ym. (2014) ennustivat.

Haastateltavien H1 ja H2 kestäväälle liiketoiminnalle antamat merkitykset edustavat odotettua kohtalaisen monipuolista ja useita eri näkökulmia pohtivaa, mutta kuitenkin ta-

loudellisen aspektin mukaan toimivaa profiilia. He ovat tietoisia haasteista ja ovat valmiita pohtimaan mahdollisia uusia ratkaisuja. Lopuksi kuitenkin tuloksen tekeminen ja taloudellinen kestävyys ovat etusijalla. H1 ja H2 puhuvat kompromisseista Henkilökoh- taisella tasolla he tiedostavat ongelman läsnäolon, mutta työpaikallaan asiasta ei juuri pu- huta. Molemmat toimivat perinteisillä aloilla: H1 lääketieteellisuuden alalla ja H2 lentote- ollisuuden alalla. Työpaikoillaan ei koeta kestävästä kehityksen paineita juuri ollenkaan.

H4 puolestaan toimii vähittäiskaupan alalla ja yrityksessä, joka on profiloitunut kestä- vää liiketoimintaa harrastavaksi yritykseksi. H4 kestäväälle liiketoiminnalle annetut merki- tykset eroavat siinä mielessä, että vaikka hän samaan sävyyn antaa H1 ja H2 mukaisia lausuntoja kestävästä liiketoiminnasta, sen haasteista ja jännitteistä, niin hän tekee sen erittäin epäuskoiseen ja jopa fatalistiseen sävyyn. Hän ei usko sen varsinaiseen panokseen ikään kuin, että se edustaisi vain kauniita sanoja, joita kaikki haluavat kuulla. Tämä tekee seikasta mielenkiintoisen siinä mielessä, että H4 työskentelee kestävässä yrityksessä ja samaan aikaan on kriittinen oman yrityksen arvojen ja toiminnan välisestä aukosta ikään kuin, että se olisi täysin ristiriitaista. Tämä epämääräinen asenne tai ”ristiriitainen fiilis”, kuten H4 asian itse ilmaisi, kestävästä liiketoimintaa kohtaan on siinä mielessä mielenkiin- toinen asia, sillä se osoittautui molempia ryhmiä yhdistäväksi tekijäksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella ja kartoittaa toimijoiden ajattelumalleja kestävä liiketoiminnan kontekstissa. Tutkielmassa kestävä liiketoiminta on määritelty integroivan näkökulman mukaisesti uutena alkupisteenä perinteisen instrumentaalisen näkökulman sijasta. Tutkielma on tehty organisatorisen kognition näkökulmasta, jossa strateginen johtamisen kirjallisuus yhdistyy sosiaalipsykologiaan ja jossa tutkimuksen kohteena on kognitiot tai ajattelumallit. Toimijoiden ajattelumalleja on tarkasteltu Hahn ym. (2014) esittämien kestävä liiketoiminnan päätöksentekotilanteiden kehystämässä käytettyjen kognitiivisten kehysten avulla. Ne muodostavat jatkumon, jonka päissä on kaksi ideaalityyppistä (Doty & Glick 1986) kehystä: 1) perinteinen liiketoiminnallinen kehys, joka perustuu perinteiseen taloudelliseen ajatteluun ja 2) paradoksaalinen kehys, joka perustuu eri näkökulmia yhdistävään ajatteluun.

Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla kuutta kauppatieteiden opiskelijaa, joista puolet olivat ns. loppuvaiheen opiskelijoita ja puolet jo valmistuneita ja työelämään siirtyneitä. Aineisto on analysoitu Hahn ym. (2014) käsitteellisessä tutkimuksessa esitettyjen kognitiivisten kehysten perusteella. Tarkemmin niiden sisällön, rakenteen, implisiittisen tavoitteen, taustalla vaikuttavan päättelyn, sekä (Hahn ym. 2015b) jännitteiden käsittelemisen perusteella Aineisto analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009) viitekehystä, jossa yläluokat on tuotu aineistosta ja alaluokat taas on muodostettu aineiston perusteella. Aineiston analyysi on suoritettu kahdessa vaiheessa. Aluksi määriteltiin käsitejärjestelmien monipuolisuus sekä haastateltavien implisiittiset oletukset kestävästä liiketoiminnasta. Jotta implisiittiset oletukset voitiin mallintaa, oli haastateluissa oleellista, että haastateltavat vastasivat mahdollisimman vapaasti ja ilman etukäteen mietittyjä ennako-oletuksia siitä, miten kysymyksiin pitäisi vastata. Tästä syystä tutkielmassa oli mahdollista tarkastella toimijoiden nk. puhtaita ajattelumalleja (Eden 1994). Lopuksi ryhmien tuloksia on vertailtu keskenään. Toisessa vaiheessa muodostettujen käsitejärjestelmien perusteella määriteltiin ryhmien kognitiiviset kehykset ja muodostettiin synteetit ryhmien ominaispiirteistä ja niiden eroista.

Tutkimuksen tuloksista voidaan aluksi todeta, että yleisellä tasolla molemmissa ryhmissä kestävä liiketoiminnan käsitejärjestelmät, joista kehykset rakentuvat ovat kehittyneitä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että erilaisia näkökulmia otetaan huomioon, mutta työelämään siirtyneet kuitenkin palaavat helpommin taloudelliseen näkökulmaan pohdinnoissaan. Kehystäminen noudatti siis jollain tasolla tutkimuksen alkuoletusta, jonka mukaan työelämässä olevien kehystys olisi sosiaalisen ympäristön ja institutionaalisen paineen takia enemmän nk. liiketoiminnallisen kehyksen mukaista. Tämä viittaisi siihen, että se miten kestävä liiketoiminta kehystetään muuttuu kohtalaisen nopeasti työelämään siirtyessä. Tutkijan toinen alkuoletus, että opiskelijat ovat idealistisempia ja positiivisempia kestävä liiketoimintaan suhtautumisessaan piti myös paikkansa aineiston

perusteella. Kestävyysongelmien ratkaisussa opiskelijat maalailevat idealistisempaa ja positiivisempaa kuvaa kestävästä liiketoiminnasta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Työelämässä olevat taas ovat skeptisiä ja suhtautuvat hieman pessimistisesti ja väheksyen sen relevanssia yhteiskunnassa tai toteutumista työpaikalla.

Kestävyysongelmien aiheuttamat jännitteet ja ristiriidat olivat tuntemattomia ainakin silloin kun niistä kysyttiin suoraan. Yksi syy tähän voi olla, että suomalainen yhteiskunta on kestäväällä pohjalla, joten jännitteitä ei tästä syystä tunnisteta suoraan. Kuitenkin aineistoa analysoidessa tuli ilmi, että molempien ryhmien puheessa esiintyi systemaattista epäjohdonmukaisuutta, jossa toivo ja usko kestävään tulevaisuuteen saattoi vaihtua epäilyksiin ja epätoivoon samassa virkkeessä. Tämä ilmeni molemmissa ryhmissä, mutta työelämässä olevat olivat taas kerran skeptisempiä. Tämä kestävyuden ristiriitainen ja jopa paradoksaalinen ulottuvuus onkin huomattu niin organisaatiotieteissä (Margolish & Walsh 2003; Berger ym. 2007) kuin myös sosiologiassakin (Blühdorn 2011). Nämä jännitteet ovat ilmiönä jatkotutkimuksen arvoisia.

Työssäkävien ryhmässä kehittyntä käsitejärjestelmää hallitsi selkeämmin yksi sääntö: taloudellisen ulottuvuuden ensisijaisuus. Tästä syystä ajattelussa päädyttiin selkeämmin taloudellisen päättelyn mukaiseen yksinkertaiseen ja tehokkaaseen päättelyyn. Tämä yhden säännön taktiikka tarkoitti, että ajattelu ei ole samanlailla monipuolista siten, miten Stabell (1978) on sen esittänyt. Toisaalta se on tehokasta ja pragmaattista, kuten Hahn ym. (2014) esittivät omassa tutkimuksessaan. Tämä näkyi siinä, että työssäkävät ryhmällä oli käytännönläheinen ja realistinen näkökulma kestävään liiketoimintaan, kun taas opiskelijoilla enemmän idealistinen ja myönteisempi näkökulma. Tämä näkyi siinä, että työssä käyvät tarjosivat konkreettisempia esimerkkejä, miten liiketoiminta ja yhteiskunta voisivat sopia yhteisistä pelisäännöistä kestävyuden tavoittelussa, kun taas loppuvaiheen opiskelijat maalailivat hieman epämääräisemmin käsitteellisellä tasolla ja käyttivät myös enemmän aikaa vastauksien hakemiseen.

Tutkimuskysymyksen eli kognitiivisten kehysten kannalta tarkasteltuna molemmissa ryhmissä haastateltavat sijoittuivat jatkumon kahden ääripään väliin. Molemmissa ryhmissä esiintyi liiketoiminnallista kehystystä, mutta työssäkävät vaikuttivat aineiston perusteella sijaitsevan hieman lähempänä liiketoiminnallista kehystä ja käyttivät enemmän taloudellisen logiikan suuntaan kallistuvaa ajattelua päätöksentekotilanteessa. Opiskelijoiden ryhmässä kehykset olivat inklusiivisempia ja sisälsivät eri näkökulmia yhdistävää ajattelua ja jopa uusia näkökulmia. Jännitteiden kohdalla ryhmän opiskelijat puhe sisälsi enemmän erilaisten yleisten jännitteiden tiedostamista. Tunnistetut jännitteet olivat kuitenkin aika käsitteellisiä ja teoreettisia. Aineiston perusteella ryhmässä opiskelijat ei esiintynyt varsinaisia käytännön jännitteitä, muita kuin henkilökohtaiset kulutustottumukset. Jännitteitä kuitenkin tunnistettiin kaikilla tasoilla, kun työssäkävät taas kokivat jännitteitä enemmänkin operatiivisella tasolla työpaikkansa kontekstissa, mutta jännittei-

den tunnistaminen oli silti hieman vaisua. Tämä voi kertoa kenties siitä, että suomalaisessa yhteiskunnassa jännitteitä ei yksinkertaisesti koeta olevan tai sitten niitä vältellään hyväksymisen sijasta (Smith & Lewis 2011).

Se miten luottavaisesti kestävään liiketoimintaan suhtauduttiin, erosi myös ryhmien välillä. Opiskelijat-ryhmässä oli aineiston perusteella positiivisempi näkökulma kestävään liiketoimintaan. Siinä missä työssäkäyvät olivat skeptisiä, niin opiskelijat jaksoivat vielä uskoa, että kestävä liiketoiminta pysyy oleellisena myös tulevaisuudessa. Molemista ryhmistä löytyi yksi erikoistapaus, joka kuvasti ehkä parhaiten ryhmien välisiä eroja. Työssäkäyvien ryhmässä haastateltava H4 arvosteli kovin sanoin kestävä liiketoiminnan tarkoitusperiä. Haastateltavan näkemyksen mukaan hänen omalla työpaikallaan harjoitettu kestävä liiketoiminta ei vastaa ollenkaan integroivan näkökulman maalaamaa idealistista kuvaa ja paljastavaa järjestelmätason analyysitapaa yrityksistä. Se nähtiin pitkälti operationaalisesta näkökulmasta, on täysin liiketoiminnallisten voimien pauloissa. Opiskelijat-ryhmän haastateltava H5 taas ja kuvaili liiketoimintaa yleisesti jo kestävä liiketoiminnan integroivan näkökulman mukaisesti ikään kuin normaalina liiketoimintana. Liiketoiminnan kestävä liiketoiminnan välillä ei siis tehty eroa. Tämä viittaa haastateltavan normatiiviseen näkemykseen kestävästä liiketoiminnasta (Baumgartner 2010), joka oli myös Gladwin (1995) tutkimuksen agendana.

Tutkimus täydentää Hahn ym. (2014) tutkimuksessa esitettyjen kognitiivisten kehysten teoriaa siinä mielessä, että liiketoiminnallisen kehyksen omaavat toimijat olivat tehokkaampia ja pragmaattisempia päätöksenteossa pohtien konkreettisempia mahdollisuuksia kestävyysongelmien ratkaisuun (H1, H2). Paradoksaalisen kehyksen omaavat (H5, H6) taas pohtivat asiaa perusteellisemmin käyttäen useita eri näkökulmia, mutta eivät kuitenkaan esittäneet samalla tavalla konkreettisia ajatuksia kuin työelämässä olevat. Myös Hahn ym. (2015b) tutkimuksessa esitetty jännitteiden tarkasteluun ja analyysiin tarkoitettu viitekehys (ks. kuvio 2) vaikutti aineiston perusteella relevantilta, sillä jännitteitä tunnistettiin kuvion osa-alueilla. Se olisi hyödyllinen jännitteiden tutkimisessa sekä esimerkiksi pedagogisessa käytössä ja tietysti organisaatioissa silloin kun kestävä liiketoiminnan paradoksaalista luonnetta halutaan johtaa paremmin tulevaisuudessa.

Koska kognitio muodostuu sosiaalisesti (Doise 1986), niin yksilöllisten ajattelumallien tai kognition tarkka mallintaminen on parhaimmillaankin kiistanalaista tieteenfilosofisesti ajateltuna (Hodgkinson 2015). Tässä mielessä teoriaa kognitiivisista viitekehysistä käytettiin enemmänkin sisällönanalyysin apuvälineenä kuin oikeana todellisena mielen sisäisenä käsitteenä. Toinen tutkimuksen rajoitteista on sen laajuus. Tarkoituksena oli kartoittaa tätä tutkimuksellisesti pimennossa olevaa ilmiötä, niin tutkimus paljastaa vain yksittäisiä pintapuolisia tosiasioita. Koska tutkimuksen tavoite oli kuvaileva, niin tutkitavan ilmiön taustalla vaikuttavien tekijöiden analysointia ei tehty eikä sille olisi ollut aikaa eikä resursseja. Kuvailevan tutkimusasetelman myötä paljastui kuitenkin monia jat-

kotutkimuksen aiheita. Esimerkiksi ristiriitojen ja jännitteiden tutkiminen kestävän liiketoiminnan päätöksentekokontekstissa. Niiden tarkempi kuvailu sekä tarkastelu eri tasojen ja ulottuvuuksien välillä, joita mm. Smith & Lewis (2011) tutkimus on kuvaillut olisi hyödyllistä. Kestävän liiketoiminnan paradoksaalisen luonteensa takia eri tasojen ristiriidat suhtautumisessa, kehystämisessä kuin myös asenteissa kestävää liiketoimintaa kohtaan olisivat mielekkäitä väyliä jatkotutkimukselle.

Lopulta toimijoiden kestävän liiketoiminnan kehystys on moniulotteinen ja -merkityksien ilmiö. On esitetty, että toimijat toimivat tietyn nyrkkisäännön yritysmaailmassa, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Yksi yleisimmistä on taloudellisuuden nyrkkisääntö, jonka Friedman (1970) jo esitti, että kaikki toiminta mikä ei tuota yritykselle voittoa on turhaa. Tässä mielessä alkuoletus tutkimuksessa oli, että kestävä liiketoiminta on ylimääräinen häiriö, joka tuottaa vain kustannuksia tästä syystä siinä ei ole edistytty yrityksissä. Tutkielman tulokset tukivat tätä nyrkkisääntöä mukailevaa liiketoiminnallista kehystä, sillä jo työelämässä olevat käyttivät enemmän taloudellisen ulottuvuuden informaatiota kehystämiseensä ja pyrkivät tekemään tulosta ei kysymyksiä. Liiketoiminta siis muovaa huomattavan nopeasti ajattelumalleja ja pesee kestävän liiketoiminnan ideaalit pois. Kuitenkin molempien ryhmien esiin tuodut ajattelumallit sisälsivät eri näkökulmia yhdistäviä ominaisuuksia. Paradoksaalinen kehystystä oli siis molemmilla ryhmillä edustettuna aineistossa, joten ajattelua tapahtuu, mutta toimintaa ei niinkään. Tämä johtopäätös saattaa kuitenkin johtua aineistossa esiintyvien sosiaalisesti toivotuista vastauksista, koska kestävä liiketoiminta on mielipiteitä jakava kiistanalainen ilmiö, jolloin haastateltavat eivät välttämättä halua assosioitua sen suureksi kannattajaksi tai vastustajaksi. Tästä syystä paradoksaalista eri näkökulmia yhdistävää ajattelua ei oikeasti käytetäkään todellisuudessa.

Mielenkiintoisin seikka, joka nousi esiin tuli haasteltavien ryhmien asennoitumisesta kestävää liiketoimintaa kohtaan. Vaikka tutkielmassa kartoitettiin kestävän liiketoiminnan kehystystä informaationprosessoinnin näkökulmasta, niin heidän suhtautumisensa, joka taas liittyy toiseen sosiaalipsykologian ilmiöön asenteisiin, kestävää liiketoimintaa kohtaan oli selkeästi erilainen. Opiskelijat olivat selvästi idealistisempinä ja toiveikkaimpia kestävän liiketoiminnan suhteen. Kun taas työssäkäyvät olivat ikään kuin nähneet, että kestävä liiketoiminta ei varsinaisesti ole relevantti työpaikalla eikä tule olemaan tulevaisuudessakaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että he uskoisivat, että kestävän liiketoiminnan käsite ei olisi pätevä, vaan, että suomalaisessa yhteiskunnassa, hyvinvointivaltiossa, on kenties erilaisia ja eri tasoisia akuutteja ongelmia kuin sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja luonnonmonimuotoisuuden suojelemisen toteutuminen. Kuitenkin opiskelijoiden positiivinen integroivaan näkökulmaan perustuva toiveikas suhtautuminen oli piristävä verrattuna työelämässä olevien pessimismiin. Tässä mielessä tässä tutkimuksessa esitetty kestävä liiketoiminnan integroiva näkökulma tarjoaa huomattavasti paremman ja kattavamman käsitteellisen pohjan yritystoiminnan järjestelmä-tason

analyysiin, mikä johtaa toimijoiden kestävän liiketoiminnan positiivisempaan kehystämiseen. Sen avulla voidaan ensinnäkin edistää kestävyiden diffuusiota kaikilla kolmella tarkastelutasolla yksilöstä järjestelmätasolle. Toiseksi se voisi olla erityisen tärkeä väline myös yrityksen sisäisessä sekä ulkoisessa viestinnässä, sillä kuten Gladwin ym. (1995) totesivat, että se paljastaa enemmän ja täten sitoo kaikki solmut yhteen. Tällöin kestävyiden kehystäminen yrityksissä olisi planeetan kestävän tulevaisuuden vaatiman järjestelmätason mukaista.

LÄHTEET

- Aguinis, H. – Glavas, A. (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38 (4), 932–968
- Angus-Leppan, T. – Benn, S. – Young, L. (2010) A sensemaking approach to trade-offs and synergies between human and ecological elements of corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, 230–244
- Bansal, P. (2002) The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, Vol. 16 (2), 122–130
- Bansal, P. (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 197–219
- Bartunek, J. – Gordon, J. R. – Preszler-Weathersby, R. (1983) Developing “complicated” understanding in administrators. *Academy of Management Review*, Vol. 8 (2), 273–284.
- Baumgartner, R. J. – Ebner, D. (2010) Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, Vol. 18, 76–89
- Baumgartner, R. J. (2014) Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies, and instruments contributing to sustainable development. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, Vol 21, 258–271
- Benn, S. – Dunphy, D. (2009) Action research as an approach to integrating sustainability into MBA programs: An exploratory study. *Journal of Management Education*, Vol. 33 (3) 276–295
- Berger, I. E. – Cunningham, P. H. – Drumwright, M. E. (2007) Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, Vol. 49 (4), 132–157
- Blühdorn, I. (2011) The politics of sustainability: COP15, post-ecologism, and the ecological paradox. *Organization & Environment*, Vol. 24 (1), 34–53
- Bonn, I. – Fisher, J. Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 (1), 5–14
- Bowen, H. R. (2013) *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press, Iowa City.
- Boulding, K. E. (1956) *The Image: Knowledge in life and society*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Byrch, C. – Kearins, K. – Milne, M. – Morgan, R. (2007) Sustainable “what”? A Cognitive Approach to Understanding Sustainable Development. *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 4 (1), 26–52

- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), 497–505
- Carroll, A. B. – Shabana, K. (2010) The business case for corporate social responsibility: A review of concepts and research practices. *International Journal of Management Reviews*, 85–105
- Daft, R. L. – Weick, K. E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), 284–295
- Davis, K. (1973) The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 16 (2), 312–322
- Doise, W. (1986) *Levels of explanation in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Doty, D. H. – Glick, W. H. (1994) Typologies as unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*, Vol. 15 (2) 230–251
- Dutton, J. E. – Jackson, S. E. (1987) Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, Vol. 12 (1), 76–90
- Dyllick, T. – Hockerts, K. (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* Vol. 11, 130–141
- Eden, C. (1994) Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems (2004) *European Journal of Operational Research*, Vol. 159, 673–686
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. <<http://methods.sagepub.com/book/qualitative-methods-in-business-research>>, haettu 18.11.2017
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. <<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>>, haettu 22.11.17
- Fisher, J. – Bonn, I. (2011) Business sustainability and undergraduate management education: An Australian study. *Higher Education*, Vol. 62, (5), 563–571
- Fiske, S. T. – Taylor, S. E. (1984) *Social cognition*. Random House, New York.
- Fiske, S. T. – Dyer, L. M. (1985) Structure and schemata: Evidence from positive and negative transfer effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48 (4) 839–852
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 13, 17.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.

- Gladwin, T. N. – Kennelly, J. J. – Krause, T. S. (1995) Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, Vol. 20, 874–907
- Gao, J. – Bansal, P. (2013) Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics* Vol. 112, 241–255
- Hahn, T. – Preuss, L. – Pinkse, J. – Figge, F. (2014) Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, Vol. 39 (4), 463–487
- Hahn, T. – Figge, F. – Aragón-Correa, J. A. – Sharma, S. (2015a) Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? *Business & Society*, 1–31
- Hahn, T. – Pinkse, J. – Preuss, L. – Figge, F. (2015b) Tensions in corporate sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* Vol. 127 (2), 297–316
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hockerts, K. (2015) A cognitive perspective on the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24, 102–122
- Hodgkinson, G.P (2015) Reflections on the interplay between cognition, action and outcomes in industries and business markets: What have we learned so far and where might we go next? *Industrial Marketing Management*
- Kagawa, F. (2007) Dissonance in students' perceptions of sustainable development and sustainability. *International Journal of sustainability in higher education*, Vol. 8 (3), 317–338
- Kahneman, D. – Slovic, P. Tversky, A. (1982) *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kaplan, S. (2008) Framing contests – Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, Vol. 19 (5) 729–752
- Kates, R. W. – Parris, T. M. – Leiserowitz, A. A. (2005) What is sustainable development? *Environment*, Vol. 4 (3), 8–21
- Karlins, M. (1967) Conceptual complexity and remote associative problem-solving task. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6 (3), 264–278
- Kiesler, S. – Sproull, L. Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 548–570
- Kim, S. H (2012) Max Weber, Teoksessa: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, toim. Edward N. Zalta, <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2012/entries/weber/>>, haettu 15.6.2017

- Kuhn, T. (1970) *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press, Chicago.
- Labuschagne, C. – Brent, A. C. – Ron, P. G. – Van Erck, R. P. G. (2005) Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13 (4), 373–385
- Linnenluecke, M. K. – Griffiths, A. (2013) Mapping the intellectual origins and structure of corporate sustainability. *Global Environmental Change*, Vol. 23, 382–391
- Lozano, R (2008) Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, Vol 16, 1838–1846
- Lubin, D. A. – Esty, D. C. (2010) The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, Toukokuu 2011, <<https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>>, haettu 15.11.2017
- Margolish, J. D. – Walsh, J.P (2003) Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, 268–305
- McElroy, M. W. – Van Engelen, J. M. L. (2012) *Corporate sustainability management: The art and science of managing non-financial performance*. Earthscan, Abingdon, New York.
- Meadows, D. H. – Meadows, D. L. – Randers, J. – Behrens, W. W. (1972) *The limits to growth*. Universe Books, New York.
- Mebratu, D. Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environ Impact Asses Rev*, Vol. 18, 493–520
- Mintzberg, H. (1973) Strategy-making in three modes. *California Management Review*, Vol. 16 (2), 44–53
- Montiel, I. – Delgado-Ceballos, J. (2014) Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, Vol. 27 (2), 113–139
- Orts, E. W. – Strudler, A. (2002) The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 (2), 215–234
- Poole, M. S. – Van De Ven, A. H. (1989) Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 562–578
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011) Creating shared value, *Harvard Business Review*. Tammi-Helmikuu 2011, 64–77
- Prasad, P. – Elmes, M. (2005) In the name of the practical: Unearthing the hegemony of pragmatics in the discourse of environmental management. *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (4), 845–867
- Putnam, H. (1981) *Reason, truth, and history*. Cambridge university press, Cambridge.

- Redclift, M. (2005) Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, Vol. 13, 212–227
- Robèrt, K. – Schmidt-Bleek, B. – Aloisi de Larderel, J. – Basile, G. – Jansen, J.L. – Kuehr, R. – Price Thomas, P. – Suzuki, M. – Hawken, P. – Wackernagel, M. (2002) Strategic sustainable development: Selection design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 10, 197–214
- Rook, L. (2013) Mental models: a robust definition. *The Learning Organization*, Vol. 20 (1), 38–47
- Rouhinen, S. (2014) *Matkalla mallimaaksi? Kestävän kehityksen juurtuminen Suomessa*. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No. 88
- Schaefer, K. – Doyle Corner, P. – Kearins, K. (2015) Social, environmental, and sustainable entrepreneurship research: What is needed for sustainability-as-flourishing? *Organization & Environment*, Vol. 28 (4), 394–413
- Schwartz, M. S. – Carroll, A. B. (2008) Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, Vol. 47 (2), 148–186
- Searcy, C. (2012) Corporate sustainability performance measurement Systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107. 239–253
- Senge, P. M. (1994) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday, London.
- Sharma, S. (2000) Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (4), 681–697
- Silvermann, D. (2009) *Doing qualitative research*. SAGE Publications, ProQuest Ebook Central, <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=459252>>, haettu 22.11.2017
- Smith, W. K. – Tushman, M. L. (2005) Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, Vol. 16 (5), 522–536
- Smith, W. K. – Lewis, M.W. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36, (2) 381–403
- Stabell, C. B. (1978) Integrative complexity of information environment perception and information use: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, 116–142
- Stormer, F. (2003) Making the shift: Moving from “ethics pays” to an inter-systems model of business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, 279–289

- Sylvestre, P. – Wright, T. – Sherren, K. (2014) A tale of two (or more) sustainabilities: A Q methodology study of university professors' perspectives on sustainable universities. *Sustainability*, Vol. 6, 1521–1543
- Thomas, J. B. – Clakr, S. M. – Gioia, D. A. (1993) Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 239–270
- Thomas, T. – Lamm, E. (2012) Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, 191–203
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. p., Tammi, Helsinki.
- Van der Byl, C – Slawinski, N. (2015) Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, Vol. 28 (1) 54–79
- Van Marrewijk, M. – Werre, M. (2003) Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 (2), 107–119
- Walsh, J. P. (1995) Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, Vol. 6 (3), 280–321
- Walsh, J. P. (1988) Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (4) 873–896
- WCED (1987) *Our common future*. Oxford University Press, New York.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. Random House, New York,
- Weick, K. E. – Bougon, M. (2001) *Teoksessa: Making sense of the organization*. Toim. Karl E. Weick, Blackwell Business. Oxford
- Werhane, P. (2008) Mental models, moral imagination, and systems thinking in the age of globalization. *Journal of Business ethics*, Vol. 78, 463–474
- Westenholz, A. (1993) Paradoxical thinking and change in the frames of reference. *Organization studies*, Vol 14 (1), 37–58
- Wilson, M. (2003) Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivy Business Journal*, March/April, 1–5

LIITE 1 TUTKIMUSSELONTEKO

Hei, kiitos osallistumisestasi!

Tämä haastattelu on osa pro-gradu -tutkimusta, jossa tutkitaan tulevaisuuden johtajien käsityksiä liiketoiminnasta yhteiskunnassa. Vastavalmistuvat kauppakorkeakoulu-opiskelijat ovat perustellusti merkittävä päätöksentekijäryhmä tulevaisuudessa. Tätä vasten heidän liiketoiminnalle antamat merkitykset ovat tärkeitä, kun haluan ymmärtää talouden ja yhteiskunnan välistä suhdetta muuttuvassa maailmassa. Haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää liiketoiminnalle annettuja yksilöllisiä merkityksiä muuttuvan maailman ja kestäväen kehityksen kontekstissa.

Haastattelut suoritetaan kasvotusten aikaisemmin sovitussa paikassa ja tarvittaessa Skypeä tai vastaavan välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitetaan kokonaisuudessaan. Haastattelussa ei ole oikeita tai väärä vastauksia ja kaikki vastaukset ovat arvokkaita. Haastattelujen sisältö on 100% luottamuksellista eikä kukaan muu kuin tutkija pääse niihin käsiksi. Tekstimuotoon muutettu materiaali pysyy nimettömänä, jolloin henkilöllisyyden tunnistaminen jälkeen päin tekstistä on mahdotonta.

Haastattelu alkaa kyselyllä haastateltavan kouluhistoriasta kuten kursseista, pää- ja sivuaineista sekä siitä, miten valveutunut on omasta mielestään kestävästä liiketoiminnasta. Varsinaisessa haastattelussa on kaksi osiota, joista ensimmäinen käsittelee liiketoimintaa yleisessä mielessä ja toinen liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisiä jännitteitä. Haastattelun arvioitu kesto on n. 45 minuuttia, joten aikaa haastattelulle on hyvä varata yksi tunti.

LIITE 2**HAASTATTELURUNKO**

Implisiittiset oletukset liiketoiminnan ominaispiirteistä

- **Liiketoiminta (Teema 1a)**

1. Mikä on liiketoiminnan tavoite yhteiskunnassa?
2. Minkälainen rooli liiketoiminnalla on yhteiskunnassa?
3. Minkälainen suhde liiketoiminnan ja yhteiskunnan välillä on?

- **Kestävän liiketoiminta (Teema 1b)**

1. Mikä on kestävän liiketoiminnan tavoite yhteiskunnassa?
2. Minkälainen rooli kestävällä liiketoiminnalla tulee olemaan tulevaisuudessa?
3. Minkälainen suhde kestävällä ja yhteiskunnalla olisi?

- **Kestävän liiketoiminnan jännitteet (Teema 2)**

1. Sisältyykö kestäväan liiketoimintaan jännitteitä mielestäsi?
 - a. Minkälaisia? Minkä välillä? Minkälaisissa tilanteissa, esimerkiksi..?
 - b. Näetkö yleisesti minkäänlaisia jännitteitä siinä?
2. Aiheuttaako kestävä kehitys jännitteitä yrityksen ja yhteiskunnan välille?
3. Miten ja missä jännitteet ilmenevät mielestäsi?
 - a. Henkilökohtaisella, organisatorisella vai yhteiskunnallisella?

- **Päätöksentekotilanne (Teema 3)**

1. Miten lähestyisit epämääräistä/monisyistä organisatorista päätöksentekotilannetta, jossa taloudellisen ja ekologisen tai sosiaalisen näkökulman tai sidosryhmien tavoitteiden välillä olisi jännitetä, ja jossa ensimmäisen aseman parannus tarkoittaisi jälkimmäisten aseman heikentymistä? Päätöksentekoon ei ole hirveästi aikaa eikä resursseja. Miten lähestyisit ja lähtisit ratkaisemaan tilannetta?
 - a. Nouseeko jokin näkökulma muita tärkeämmäksi ja miksi näin on?
 - b. Millainen olisi ideaaliratkaisu?

2. Otetaan sama tilanne, mutta nyt aikaa ja resursseja on kylläisesti, miten muuttaisit toimintatapojasi?
3. Miten sitten tilanne, jossa lyhyen tähtäimen hyödyt yhdessä aiheuttavat pitkän tähtäimen haittoja toisessa? Mitä olisi tärkeää ottaa huomioon tällaisessa päätöksentekotilanteessa?