



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

VASTUULLINEN JOHTAMINEN LIIKKEEN- JOHDON TEHTÄVÄKENTÄSSÄ

Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus vastuullisen johtamisen sisällöistä ja merkityksistä Suomessa.

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija
Jonna Stenberg 21624

Ohjaaja
KTT Anni Paalumäki

4.5.2010
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Vastuullisen johtamisen tutkimus ja julkaisut	6
1.2	Vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen keskustelu.....	9
1.3	Tutkielman rajaukset, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	14
2	TUTKIELMAN TAUSTA, METODOLOGIA JA METODI	16
2.1	Tieteenfilosofia ja tutkimusetiikka	16
2.2	Käsite- ja tekstitutkimus tiedonkeruumenetelminä.....	20
2.3	Käsite- ja tekstitutkimus tiedon analysointimenetelminä	23
2.4	Tulkitseva käsitetutkimus	24
2.4.1	Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistot ja kauppatieteellinen tutkimus	26
2.4.2	Tulkitsevan käsitetutkimuksen neljä eri toteuttamistapaa.....	27
2.5	Tutkielman keskeisimmät käsitteet.....	28
2.6	Aineiston kuvaus ja tutkielman käytännön valinnat	31
2.7	Tutkielman luotettavuus, oikeellisuus ja yleistettävyys.....	33
2.7.1	Aineistoon kohdistuva kritiikki	34
2.7.2	Tutkimusmetodiin kohdistuva kritiikki	37
3	AINEISTON ESITTELY	40
3.1	Vastuullisen johtamisen sisäiset sidosryhmät.....	41
3.2	Eri näkökulmia vastuullisen johtamisen sisällöistä	45
3.2.1	Johtajan vastuukenttä.....	46
3.2.2	Yrityskulttuuri	46
3.2.3	Työyhteisön hyvinvointi.....	48
3.2.4	Työhyvinvointi	50
3.3	Vastuullisen johtamisen rakentuminen	52
3.3.1	Vastuullisen johtamisen neljä tasoa.....	53
3.3.2	Vastuullisen johtamisen tukipilarit.....	55
3.4	Vastuulliseksi johtajaksi kehittyminen	57
3.4.1	Vastuullisen johtajuuden sisältö	58
3.4.2	Vastuullisen johtajuuden kehittäminen	59
3.5	Sidosryhmät vastuullisen johtamisen ytimessä.....	63
3.5.1	Vastuullisen johtamisen viitekehys	64
3.6	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	66

3.6.1	Moraalinen johtajuus eli oman itsensä johtaminen	67
3.6.2	Syvätason henkilöstöjohtaminen	68
3.6.3	Vastuullisuutta lisäävät toimenpiteet.....	73
4	TUTKIELMAN TULOKSET	76
4.1	Vastuullinen johtaminen liikkeenjohdon näkökulmasta	77
4.1.1	Sisältö, merkitykset ja kuvailut	78
4.1.2	Tilanneherkkyys	80
4.1.3	Ominaisuudet.....	81
4.1.4	Hyödyt	83
4.2	Vastuullisen johtamisen perusta	86
4.2.1	Strategia, arvot, periaatteet ja tavoitteet	86
4.2.2	Ylimmän johdon sitoutuminen	88
4.3	Vastuullisen johtamisen sisältö.....	89
4.3.1	Rakenteet	89
4.3.2	Osaaminen, koulutus ja kehitys	89
4.3.3	Vastuullinen henkilöstötoiminto.....	91
4.3.4	Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulma	94
4.3.5	Arviointi, mittaus, seuranta ja vapaaehtoinen raportointi.....	98
4.4	Vastuullinen johtaja henkilönä	100
4.4.1	Vastuullisen johtajan ominaisuudet.....	101
4.4.2	Johtamistyyli.....	102
4.5	Vastuullisen johtamisen vaikuttajat	104
4.5.1	Sidosryhmät	104
4.5.2	Kulttuuri.....	107
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	109
5.1	Vastuullinen johtaminen osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää.....	109
5.1.1	Vastuun uudet ulottuvuudet.....	112
5.1.2	Vastuullisen johtamisen ympäristönäkökulman puuttuminen.....	115
5.1.3	Vuorovaikutussuhteet ja verkostot vastuullisessa johtamisessa....	118
5.1.4	Johtajan vastuun laajuus	122
5.1.5	Vastuun laajuuden rajapinnat	124
5.2	Käytetyn lähestymistavan ja toteutuksen arviointi	128
5.3	Tulevaisuuden kehityssuuntia.....	130
	LÄHTEET	133

KUVIOT

Kuvio 1	Tulkitsevan tutkimuksen pääsuuntauokset (mukailtu Ahonen & Kallio 2002, 19, 59 sekä Takala & Lämsä 2001, 385–386).....	23
Kuvio 2	Tulkitsevan tutkimuksen eri aineistomuodot	25
Kuvio 3	Tulkitsevan käsitetutkimuksen lajit.....	27
Kuvio 4	Hahmotelma vastuullisen liiketoiminnan käsitteen muodostumisesta....	29
Kuvio 5	Vastuullisen liiketoiminnan toteuttamistavat.....	30
Kuvio 6	Tutkielmassa analysoitavien kirjojen näkökulmat vastuulliseen johtamiseen	40
Kuvio 7	Vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueet.....	42
Kuvio 8	Vastuullisen yrityskulttuurin osa-alueet.....	47
Kuvio 9	Työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen	48
Kuvio 10	Työhyvinvointipäällikön työkokonaisuus.....	51
Kuvio 11	Vastuullisen johtamisen malli (Talvio & Välimaa 2004 mukailten). .	53
Kuvio 12	Vastuullisen johtajuuden kehittämisprosessi (Heiskanen & Salo 2007, 56 mukailten).	61
Kuvio 13	Vastuullisen johtamisen viitekehys (Kujala & Kuvaja 2002 mukailten).	65
Kuvio 14	Liiketoiminnan arkkitehtuuri (Aaltonen ym. 2004, 89 mukailten).	69
Kuvio 15	Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko ja vastuullisuuden kehittämistoimenpiteet	72
Kuvio 16	Vastuullisen henkilöstöpolitiikan teemat ja toimijat.....	92
Kuvio 17	Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulma	95

Kuvio 18	Vastuullisen henkilöstötoiminnon tehtävä- ja vastuualueet.....	97
Kuvio 19	Vastuullisen johtamisen rakentuminen ja sen sisällöt.....	111
Kuvio 20	6+1 -vastuu (Aaltonen ym. 2004, 44 mukailleen).	113
Kuvio 21	Vastuullisen johtajuuden sisällöt.....	119

1 JOHDANTO

1.1 Vastuullisen johtamisen tutkimus ja julkaisut

Vastuullisella johtamisella tarkoitetaan pääpiirteissään johtamistapaa, joka kantaa vastuun johtamistyön taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista ulottuvuuksista. Kyse on johtamisesta, jolla pyritään samanaikaisesti sekä tuloksenteeseen, henkilöstön hyvinvointiin että ympäristön huomioimiseen. Onnistuessaan vastuullinen johtaminen on yrityksen itsensä näköistä johtamista, joka luo puitteita kilpailuedun luomiselle. Se on koko organisaation toimintatapa, joka ilmenee varsinkin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävissä vuorovaikutustilanteissa. Vastuullinen johtaminen ymmärretään osaksi vastuullista liiketoimintaa, joka tarkoittaa hyvää, reilua ja vastuullista yritystoimintaa. Vastuullisessa liiketoiminnassa kannetaan vastuu yritystoimintaan liittyvistä taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista ulottuvuuksista. Useimmiten yritysten vastuullisuus konkretisoituu nimenomaan eettisiin ohjeisiin ja niiden noudattamiseen (Verkerk, de Leede & Nijhof 2001, 353). Tästä painotuksesta seuraa se, että eettistä päätöksentekoa ja toimintaa edellytetään vain johtajilta, ei niinkään työntekijöiltä ja organisaatioilta kokonaisuudessaan. (Verkerk ym. 2001, 353.) Vastuullisessa johtamisessa on kuitenkin kyse nimenomaan vastuullisen johtamistavan ja -kulttuurin luomisesta koko organisaatioon. Tällöin vastuullinen johtaminen ja sen vaikutukset ulottuvat ylimmän johdon ja esimiesten ohella koko henkilöstöön ja toisinaan jopa yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin.

Mohan (2006) määrittelee vastuullisen johtamisen kansainvälisissä yrityksissä sellaiseksi johtamiseksi, jossa huomioidaan yrityksen sisäiset koordinaatioprosessit sekä yritystoiminnan eri tasojen aiheuttamat vaikutukset. Tällöin vastuullista johtamista tapahtuu niin sidosryhmien, työntekijöiden, kuluttajien, ympäristön kuin yhteiskunnankin välisissä suhteissa. Samalla vastuullisen johtamisen vaikutukset voivat olla paikallisia, kansallisia tai kansainvälisiä. Mohan (2006) kuitenkin huomauttaa, että vastuullisen johtamisen eri osa-alueiden johtaminen globaaleissa toiminnoissa ei ole mitenkään vaikiintunutta. Tällä hetkellä tiedetään vähän siitä, minkälaisilla strategioilla eri painoarvoisia sidosryhmiä yrityksen eri tasoilla tulisi johtaa. Myös syvälinen analyysi siitä, minkälainen monikansallisen yrityksen organisaatiomalli ottaa huomioon vastuullisen johtamisen eri ulottuvuudet, puuttuu kokonaan. Mohanin (2006) mukaan kansalliset rajat ylittävä johtaminen normaalissa (ei kriisitilanteissa) vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa vaatii systemaattista tutkimusta siitä, miten monikansallisten yritysten muoto, koordinaatiomekanismit ja eri tason ympäristövaikutukset toimivat yhtenä ko-

konaisuutena. Myös johtopäätökset siitä, miten monikansalliset yritykset voivat tasapainotella keskenään kilpailevien paikallisten ja kansainvälisten sidosryhmien odotusten välillä, ovat epäselviä. (Mohan 2006, 12–13.)

Vastuullisen johtamisen arvioiminen, tunnistaminen ja systemaattinen toteuttaminen monikansallisessa yrityksessä näyttää olevan vasta alkutekijöissään. Samalla keskusteluun vaikuttaa se, että institutionaalisten muutosten, kuten säännöstelyn poistamisen ja yksityistämisen, seurauksina johtajien vastuualueet kasvavat. Tällöin johtajien vastuualueet hämärtyvät ja tulevat yhä hankalammiksi määritellä. Gritin (2004) mukaan vastuullisten johtajien tulee työskennellä kahden eri vastuullisuuden ulottuvuuden parissa: laajuuden (scope) ja oikeutuksen (legitimization). (Grit 2004, 97–99.) Vastuullisuuden laajuus tarkoittaa sitä, että vastuullisen johtajan tulee täyttää sijoittajien, kuluttajien ja muiden sidosryhmien joskus jopa keskenään ristiriitaisia odotuksia samanaikaisesti. Siinä on pohjimmiltaan kyse vastuunjaosta eri sosiaalisten instituutioiden välillä ja ongelmaksi muodostuu usein se, ettei monien eri toimijoiden joukosta löydy lopullista vastuunkantajaa. Vastuullisen johtajan kysyttäväksi nousevat: Minkä sidosryhmän odotukset tulisi täyttää ensisijaisesti? Mitä yksittäisiltä organisaatioilta voidaan ylipäättään odottaa? Vastuullisuuden oikeutus tarkoittaa sitä, että vastuullisen johtajan tulee ottaa kantaa sellaisiin julkisen sektorin asioihin, joita hoitavat yksityiset toimijat. Vastuullisen johtajan tulee löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Miten yritysten uusi sosiaalinen ja julkinen rooli voidaan oikeuttaa? Kuinka yksityisen sektorin toimijat voivat päättää asioista, jotka kuuluvat perinteisesti julkiselle sektorille? Kritiikiksi vastuullisen johtamisen keskusteluun Grit (2004) nostaa sen, että yritykset hoitavat joitakin julkisen sektorin tehtävälueita olematta kuitenkaan vastuussa omista toimistaan. Asiaa hankaloittaa entisestään se, ettei yritysjohtajia valita demokraattisesti. Perinteisesti ajatellen heidän tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. (Grit 2004, 97–100.)

Vastuullisen johtamisen kansainvälisen areenan ohella Suomessa muokataan aktiivisesti käsitystä siitä, mitä vastuullinen johtaminen on ja mitä se tarkoittaa yritysjohton käytännön tekoina. Suomessa vastuulliseen johtamiseen liittyviä julkaisuja tuottaa muun muassa Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK), jonka tavoitteena on luoda jäsenilleen entistä parempi ja kilpailukykyisempi elinkeinotoiminnan ympäristö kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2010). EK:lla on oppaita niin vastuullisesta yritystoiminnasta, toimintaohjeista, raportoinnista kuin yrittäjyydestäkin. Sen kannan mukaan vastuullinen liiketoiminta on omaehtoinen osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2010) ja se pitää sisällään seuraavia painopistealueita (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006):

- strategia
- taloudellinen vastuullisuus (kannattavuus)

- sidosryhmävuoropuhelu
- henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi
- yrityksen toimintatavat ja yhteistyö verkostoissa
- terveys ja turvallisuus
- ympäristövastuullisuus (luonnonympäristö)
- vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi

EK:n luoman kuvan mukaan vastuullinen johtaminen näkyy vastuullisuuden painopisteissä hyvänä johtamistapana ja esimiestäitoina. Tehokas vastuullinen johtamistyyli on tällöin ihmisläheinen ja ennen kaikkea ihmisten, ei asioiden, johtamiseen keskittynyt johtamistapa. Se on hyvää hallinto- ja johtamistapaa, joka tukee alaisia, huolehtii sisäisen viestinnän toimivuudesta ja on selkeä tavoitteidensa suhteen. Vastuullinen johtaminen on tasa-arvoista ja se näkyy käytännössä muun muassa yrityksen esimies- ja johtamistaidoissa, palkitsemisjärjestelmissä, henkilöstön osaamisen kehittämisessä, henkilöstöpolitiikan osa-alueissa sekä luonnonympäristön huomioimisessa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.) EK lähestyy vastuullista johtamista myös vastuullisen yrittäjyyden kautta. Sen määritelmien mukaan vastuullinen yrittäjyys on taloudellisten ja sosiaalisten sekä ympäristötekijöiden tasapainoista kehittämistä ja johtamista yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.) EK:n kaltaisen työnantajajärjestön ohella suomalaiset konsulttiyritykset ovat mukana luomassa kuvaa vastuullisen johtajan rooleista, velvoitteista ja tehtäväalueista. Millat konsultointi Oy:n mukaan vastuullinen liiketoiminta on yritysten vapaaehtoista vastuunkantoa taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista näkökulmista (Millat konsultointi Oy 2010). Tällöin vastuullinen johtaminen kokoaa käytännön toiminnaksi sen, miten yrityksessä ymmärretään eri vastuullisuusnäkökulmat. Vastuullisen johtajan tehtäväalueiksi muodostuvat ympäristö- ja projektijohtamisen ohella työterveys- ja turvallisuusasiat. (Millat konsultointi Oy 2010.) Gaia Group Oy puolestaan tarjoaa kestäviä ja innovatiivisia ratkaisuja toimijoille, jotka haluavat parantaa kilpailukykyään ja vastuullisuuttaan. Gaia Group Oy:n mukaan vastuullinen liiketoiminta koostuu ilmastonmuutoksen, kestävästä energiantuotannosta, turvallisuuden ja riskienhallinnan, ympäristön sekä innovaatiotoiminnan huomioimisesta. Vastuullisen johtajan toimenkuvaan voidaan liittää tehtäväalueita niin energiatehokkuuden kuin turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan sarjoilta. (Gaia Group Oy 2010.)

Vastuullista johtamista muokkaavat monet eri tahot, jotka määrittelevät ja asettavat vastuulliselle johtajalle tehtävänkuvia, tehtäväalueita, rooleja, velvoitteita ja paineita. Vastuullinen johtaminen on moneen eri toimijaan vaikuttamista ja viimekädessä oman johtamistavan sopeuttamista ympäristöstä tulevien odotusten mukaiseksi. Vastuullinen johtaminen näkyy erilaisessa kirjallisuudessa monisäikeisenä ilmiönä, jonka sisältö,

vaikutusalueet ja toimintatavat vaihtelevat huomattavasti. Erilaisten julkaisujen ja kirjallisuuden tulo markkinoille tarkoittaa johtajan kannalta uusien vaatimusten täyttämistä ja laajemman vastualueen ottamista. Tämä yhdistettynä joustavaan organisaatorakenteeseen sekä yritysten ja valtion välisten roolien sekoittumiseen aiheuttaa aina vain epäselvyyttä siihen, mitä vastuullinen johtaminen merkitsee ja mitä se pitää sisällään. Vastuunkantoa odotetaan ja vaaditaan, mutta sille ei haluta asettaa rajoituksia. Siksi vastuullinen johtaminen saattaa näkyä eri odotusten ristiriidassa jopa mahdottomalta toteuttaa käytännön työssä.

1.2 Vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen keskustelu

Vastuulliseen johtamiseen liittyy läheisesti vastuullisen liiketoiminnan keskustelu. Tässä tutkielmassa ymmärretään käsite 'vastuullinen liiketoiminta' käsitteen 'yhteiskunta-vastuu' yläkäsitteeksi Kallion & Nurmen (2005, 5–7) tavoin ks. kuvio 4. Tarkasteltaessa suuripiirteisiä vastuullisen liiketoiminnan synonyymejä englanninkielisissä artikkeleissa vastaan tulevat muun muassa seuraavat käsitteet: Responsible Business, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Corporate Citizenship, Corporate Conduct, Social Responsibility, Triple Bottom Line, Strategic Philanthropy, Good Governance sekä Environmentalism and Sustainability (Kallio & Nurmi 2005 6; Hazlett, McAdam & Murray 2007, 670–671; Shashin & Zairi 2007, 753–754). Jokaisella edellä olevalla käsitteellä on omat painoalueensa, mutta niitä yhdistää se, että ne kuvaavat yritysten suhdetta yhteiskuntaan tai yritystoiminnan suhdetta eettiseen liiketoimintaan (Hazlett ym. 2007, 670; Shashin & Zairi 2007, 754).

Vastuulliselle liiketoiminnalle on olemassa monia eri nimityksiä ja sisältöjä. Tapoja sen toteuttamiseen, mittaamiseen ja arviointiin on olemassa paljon, mutta aihepiirin kirjallisuudessa eteen tulevat melkein väistämättä muutamat tunnetut vastuullista liiketoimintaa edistävät vapaaehtoiset ohjeistot ja aloitteet. Näitä ovat OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, YK:n Global Compact -aloite sekä YK:n Global Reporting Initiative eli GRI-raportointiohjeisto (Niskala, Vanhala & Lovio 2004, 9–19) ks. esim. Rohweder 2004, 121–129; Könnölä & Rinne 2001, 32–34, 61–62; Kujala & Kuvaja 2002, 175–185. OECD:n vapaaehtoiset toimintaohjeet monikansallisille yrityksille pyrkivät edistämään yritysten ja yhteiskunnan välistä keskinäistä luottamusta. Ne pitävät sisällään yritys vastuun kaikkiin ulottuvuuksiin liittyviä ohjeita liittyen muun muassa ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, lahjonnan torjumiseen sekä kuluttajansuojaan. YK:n tekemä Global Compact -aloite on tietynlainen kokoelma vastuullisen liiketoiminnan perusteista. Se koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat YK:n Ihmisoike-

uksien julistus, Kansainvälisen työjärjestön eli ILO:n työelämän perusoikeuksien julistus sekä Rion kestävän kehityksen julistus. Global Compact -aloitteen tarkoituksena on kannustaa yrityksiä luomaan itselleen hyvän liiketoiminnan ohjesääntöjä. YK:n Global Reporting Initiative puolestaan on kestävän kehityksen laajin raportointiohjeisto, joka antaa suosituksia siitä, miten yritykset voivat viestiä tasapuolisesti taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä asioistaan. Sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä raportoinnin suunnittelussa sekä lisätä raporttien uskottavuutta ja vertailukelpoisuutta. Tällä tavoin sen toivotaan nostavan kestävän kehityksen raportointi samalle tasolle yritysten tilinpäätösraportoinnin kanssa. (Rohweder 2004, 117–127.)

Vastuullisen liiketoiminnan keskustelun yhteinen nimittäjä näyttää olevan se, että sitä kuvaavissa englanninkielisissä käsitteissä korostuvat sanat vastuullisuus, eettisyys ja kestävyys. Tämä voisi viitata siihen, että käsitteiden taustalla nähdään vastuun jakautuvan perinteisesti taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Vastuullisen liiketoiminnan keskustelussa tosin korostuvat vastuun sosiaalinen näkökulma, joka sisältää myös keskustelun eettisen puolen, sekä ympäristönäkökulma. Tämä viittaisi siihen, että vastuullisen liiketoiminnan käsitteet kuvaavat nimenomaan näitä vastuun ulottuvuuksia ja pyrkien selventämään, miten niiden avulla voidaan saada aikaan samanaikaisesti sekä vastuullista liiketoimintaa että taloudellista hyötyä. Vastuullisen liiketoiminnan ohjeistot ja aloitteet puolestaan ovat kaikki kansainvälisten yhteistyöjärjestöjen luomia. OECD eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on kauppapoliittinen foorumi, joka edustaa jäsenmaitaan tavoitteenaan lisätä kestävä kehitystä, taloudellista kasvua sekä hyvinvointia (Ulkoasiainministeriö 2006a). YK eli Yhdistyneet Kansakunnat taas on hallitusten välinen yhteistyöjärjestö, joka pyrkii edistämään kansainvälistä rauhaa, turvallisuutta, vakautta, oikeudenmukaisuutta ja ihmisoikeuksia (Ulkoasiainministeriö 2006b). Vastuullisen liiketoiminnan ohjeistot ja aloitteet ovat siis maiden rajojen ylittävän yhteistyön tuloksia. Tällöin niissä heijastuu se, että ne on luotu kansainvälisillä keskustelufoorumeilla puhutun ja sovitun perusteella. OECD:n ja YK:n julkaisemat ohjeistot ja aloitteet ovat käyttökelpoisia työkaluja, joilla voidaan tukea vastuullista liiketoimintaa ja sen mukaisia arvoja. Samalla ne ovat tarpeeksi laveita ohjenuoria, että niitä voidaan soveltaa helposti maakohtaisesti.

Edellä kartoitetaan vastuullisen liiketoiminnan keskustelua ja ohjeistoja, mistä siirrytään vastuullisen johtamisen keskusteluun. Englanninkielisiä vastineita käsitteelle vastuullinen johtaminen on melko vaikea löytää, mutta sitä kuvaavat hieman eri lähtökohdista esimerkiksi Responsible Management, Sustainable Management, Societal Entrepreneurship sekä Global Corporate Social Responsibilities Management (Verkerk ym. 2001, 353; Grablowitz, Rudeloff & Voss 2002, 75–77; Grit 2004, 9; Mohan 2006, 9). Vastuullisen johtamisen englanninkielisiä synonyymeja saattaa olla hankala löytää siksi,

että vastuullinen johtaminen pilkotaan usein pienempiin osa-alueisiin, kuten sosiaalisesti vastuulliseen johtamiseen, ympäristöjohtamiseen tai eettiseen johtamiseen. Samalla pilkkominen vaikeuttaa käsitteen kokonaisvaltaista hahmottamista, sillä eri osa-alueet painottavat eri näkökulmia ja hajauttavat vastuullisen johtamisen kenttää entisestään. Vastuullisen johtamisen englanninkielisissä käsitteissä on kuitenkin huomattavissa yhtäläisyyksiä vastuullisen liiketoiminnan englanninkielisten käsitteiden kanssa. Vastuullisen johtamisenkin englanninkieliset vastinparit näyttävät korostavan vastuullisuutta, eettisyyttä ja kestävyyttä, mutta niitä tarkastellaan nimenomaan johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tällöin vastuullisen johtamisenkin vastinpareista voi vetää saman johtopäätöksen kuin vastuullisen liiketoiminnan vastinpareista: niissä korostuvat sekä vastuunkannon sosiaalinen näkökulma, joka sisältää eettisen keskustelun, että ympäristönäkökulma. Vastuullinen johtaminen saattaa siis korostaa kyseisiä vastuun ulottuvuuksia taloudellisen vastuunkannon kustannuksella. Toisaalta taloudellinen vastuunkanto saattaa ilmetä myös eräänä vastuullisen johtamisen tuloksena, jolloin vastuullisessa johtamisessa olisi ensisijaisesti kyse vastuun ulottuvuuksien asettamisesta tärkeysjärjestykseen. Samalla vastuullisen johtamisen keskustelun sisältö ja pääpaino siirtyisivät yleisestä vastuunkannosta kohti inhimillistä ja kestävästä johtamistapaa ja -tyyliä.

Samanlainen painopisteen siirtyminen tai valikoituminen saattaa koskea myös vastuullista liiketoimintaa sekä sen keskustelua, jolloin vastuullisella liiketoiminnalla pyritäisiin nimenomaan sosiaalisen ja ekologisen vastuunkannon keinoin kohti taloudellista vastuunkantoa. Tällöin kysymyksiksi nousevat: Kuinka paljon vastuullisessa liiketoiminnassa ja johtamisessa on kyse aidosta sosiaalisesta ja ekologisesta vastuunkannosta, ja käytetäänkö niitä vain välineinä taloudellisen vastuunkannon saavuttamiseen? Edellisiin ei varmastikaan löydy yksiselitteistä vastausta, mutta niihin vaikuttavat mitä luultavimmin tilanne- ja yrityskohtaiset seikat. Näyttääkin siltä, että minkä tahansa kannan tutkija, yritys tai muu taho ottaa vastuulliseen liiketoimintaan ja johtamiseen, heidän tulee perustella lähestymistapansa huolellisesti ja monipuolisesti sekä noudattaa sitä yhdenmukaisesti. Varsinkin yksittäisten yritysten kohdalla vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen vaativat perusteellista ja monialaista syventymistä, sillä ilman niitä ne saattavat menettää uskottavuutensa ja tehokkuutensa.

Tarkasteltaessa vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen englanninkielisiä vastineita huomionarvoista on vielä se, että englanninkielisissä artikkeleissa ei käytetä niinkään käsitteitä 'vastuullinen liiketoiminta' ja 'vastuullinen johtaminen', vaan käsitteitä 'yhteiskuntavastuu' ja 'yhteiskuntavastuun johtaminen'. Tämä viittaa siihen, että yhteisymmärrystä vastuun ja vastuullisuuden sekä yhteiskuntavastuun välillä ei ole. Vastuullinen johtaminen on tällöin yhtä abstrakti käsite kuin hyvä johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että vakiintuneita vastuullista johtamista tai sen työkaluja ei ole olemassa, vaan

vastuullista johtamista voi harjoittaa monenlaisten eri johtamiskäytäntöjen ja toimintojen kautta. Ilman yhteisymmärrystä eri käsitteiden sisällöistä ja suhteista toisiinsa vastuullisesta liiketoiminnasta ja johtamisesta puuttuu johdonmukaisuus.

Aiemmin mainitaan muutamia vastuullisen liiketoiminnan tunnetuimpia vapaaehtoisia ohjeistoja ja aloitteita. Vastuullisen johtamisen yhteydessä tarjolla olevien työkalujen kirjo on huomattavasti laajempi. Esille nousevat muun muassa Total Responsibility Management (TRM) Systems, Total Quality Management (TQM) sekä Performance Management (Leigh & Waddock 2006, 409–410, McAdam & Leonard 2003, 36–39 ja Stainer 2006, 253, 258–262). Total Responsibility Management (TRM) Systemsissä on kyse siitä, että yritykset johtavat vastuitaan yksin tai yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa (Leigh & Waddock 2006, 409–410). Myös jotkin Total Quality Management (TQM)-lähestymistavat tarjoavat käytänteitä toteuttaa vastuullista liiketoimintaa, sillä niiden avulla johdetaan ja kehitetään yritystoimintaa kokonaisvaltaisen, eri sidosryhmien odotusten mukaisen, laadun aikaansaamiseksi (McAdam & Leonard 2003, 36–39). Vastuullisen johtamisen käytäntöjä on myös Performance Management -lähestymistapa, jossa vastuullisuus ja strategia sidotaan toisiinsa synergiaedun saavuttamiseksi. Tällöin niiden yhteisvaikutuksesta kehittyy yrityksen erinomainen suorituskyky, joka toimii samalla sekä kilpailuedun lähteenä että suuntaviivana kohti kestävästä kehitystä. (Stainer 2006, 253, 258–262.)

Yhteistä kaikille edellisille johtamiskäytännöille vaikuttaa olevan se, että ne lähestyvät vastuullista johtamista Halmeen (Lovio 2006, 110) mainitseman ydinliiketoimintalähestymistavan kautta ks. kpl 2.5. Mielenkiintoista on myös havaita, että vastuullisen liiketoiminnan ohjeistot ja aloitteet ovat kaikki kansainvälisten yhteistyöjärjestöjen luomia, mutta vastuullisen johtamisen työkaluista vastaava yhdenmukaisuus puuttuu. Vastuullisen johtamisen käytänteet vaikuttavat olevan tieteellisen tutkimuksen tuloksena syntyneitä yksittäisiä työkaluja, joiden avulla voidaan luoda, ylläpitää ja kehittää jotakin tiettyä vastuullisen johtamisen osa-aluetta. Tällöin niiden soveltaminen kansainvälisessä asiayhteydessä saattaa olla hankalaa, mutta toisaalta ne voivat olla erittäin tehokkaampia jossakin tietyssä maa- ja toimialakohtaisessa tapauksessa. Samalla vastuullisen johtamisen työkalut edustavat vain tiettyä näkökulmaa tai osa-aluetta vastuullisesta johtamisesta eivätkä ne auta luomaan kattavaa vastuullisen johtamisen toimintaa.

Kuten edellä osoitetaan, vastuullisen liiketoiminnan ja etenkin vastuullisen johtamisen, kenttä on hajanainen sen suhteen, mitä käsitteet pitävät sisällään, minkälaisia merkityksiä niillä on ja miten ne sidotaan kokonaisuudeksi ylä- ja alakäsitteidensä kanssa. Esimerkkinä tästä toimii se, että monet tutkijat saattavat keskustella samanaikaisesti sekä yhteiskuntavastuun että ympäristöjohtamisen areenoilla, vaikka he voisivat yhtä hyvin tuoda keskustelunsa vastuullisen liiketoiminnan keskusteluareenalle (Kallio &

Nurmi 2005, 6). Vastuullisuutta pidetään tärkeänä ja ajankohtaisena aihealueena, mistä kertoo se, että sitä on tutkittu viime aikoina paljon. Tästä huolimatta yhteisymmärrystä eri käsitteiden sisällöistä ja merkityksistä ei tunnu löytyvän. Aihepiirit ovat keskenään päällekkäisiä ja koko vastuullisuuden kenttä on kaikin puolin ristiriitainen. Näyttää siltä, että on olemassa monia näkökulmia, joita ei ole tutkittu tarpeeksi tai joita on tutkittu liian suuripiirteisesti. Vastuullisen johtamisen tutkimista hankaloittaa vielä se, että vastuullinen johtaminen ei ilmene tyhjiössä. Siihen vaikuttavat kansalliset ja kansainväliset lait ja säädökset, poliittiset kannanotot ja linjaukset valtion ja yritysten välisistä suhteista sekä ennen kaikkea yksittäisten ihmisten ja organisaatioiden halu ottaa ja kantaa vastuuta.

Tieteellisen tutkimuksen ohella eri tahot julkaisevat kannanottojaan vastuullisesta johtamisesta ja sen ajankohtaisuudesta. Vastuullista johtamista vaaditaan liikkeenjohdolta, mutta sen tarkempi sisältö ja sen käytännön vaikutukset yritysjohton toimenkuvaan jäävät epäselviksi. Muuttaako vastuullinen johtaminen kovinkin radikaalisti käsitystä nykypäivän johtamistavasta? Miten vastuullinen johtaminen pitäisi jalkauttaa osaksi jokapäiväistä työelämää? Mitä vastuullinen johtaminen vaatii organisaatiolta ja siinä työskenteleviltä esimiehiltä? Ongelmaa aiheuttaa siis se, että julkaisuista huolimatta yksikään taho ei tunnu ottavan kantaa siihen, mitä vastuullinen johtaminen ja johtajuus tarkoittavat käytännön tekoina. Tällöin on mielenkiintoista pohtia, miksi eri tahot ovat niin halukkaita osallistumaan vastuullisen johtamisen keskusteluun ja muokkaamaan sitä omien etujensa mukaisesti. Mikä on EK:n motiivi tuottaa vastuullista johtamista koskevia julkaisuja? Miksi eri konsulttiyritykset haluavat olla mukana luomassa käsitystä vastuullisesta johtamistavasta ja -käytännöistä?

Vastuullisen johtamisen keskusteluun osallistumisessa ei olekaan välttämättä kyse puhtaasti tiedon jakamisesta tai yhteisten pelisääntöjen luomisesta, vaan omien etujen mukaisen vastuullisen johtamisen levittämisestä yritysmaailmaan. EK on työnantajajärjestö, jonka julkaisuissa vastuullisen johtamisen sisältö voi muotoutua herkästi mahdollisimman suotuisaksi jäsenyritysten kannalta katsottuna. Tällöin vastuullinen johtaminen heijastaisi Suomen suurimpien talousvaikuttajien näkökulmaa siitä, mitä vastuullinen johtaminen merkitsee, miten sitä pitäisi toteuttaa ja miten se tulisi kaupallistaa. Konsulttiyrityksiä puolestaan saattaa houkuttaa vastuullisen johtamisen keskustelussa varteenotettava taloudellinen hyöty. Kun EK:n kaltainen organisaatio antaa lausunnon siitä, mitä vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen tarkoittavat Suomen elinkeinoelämän näkökulmasta katsottuna, luodaan tarve vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen mukaiselle toiminnalle. Paras tapa vastata EK:n luomaan tarpeeseen on tarjota sen mukaisia palveluita. Tässä kohtaan kuvioon tulevat konsulttiyritysten erilaiset johtamisjärjestelmät ja -tavat, joilla voidaan omaksua, kehittää ja jalostaa vastuullisen johtamisen val-

tavirtakäsitystä. Ja kun valtavirtakäsitys määritellään lavasti, se tarjoaa laajat toimintakentät ja liiketoimintamahdollisuudet monille eri toimijoille. Samalla valtavirtakäsitys tosin jättää mahdollisuuden muokata ja rajata vastuullista johtamista myöhemmin tarpeen niin vaatiessa tai olosuhteiden kehittyessä. Tällöin laaja-alainen käsite huomioi vastuullisen johtamisen mahdollisen kehittymisen ja sen mukanaan tuomat muutokset huolimatta siitä, minkälaisia motiiveja eri tahoilla on vastuullisen johtamisen keskustelussa.

Vastuullisessa johtamisessa näyttää olevan pohjimmiltaan kyse monen eri tahon eri näkökulmista. Liikkeenjohdon apuvälineiksi suunnattuja vastuullisen johtamisen käytäntöjä ja toimintaperiaatteita löytyy paljon ja jokaisella niistä tavoitellaan hieman eri asioita. Mitä oikein on tämä vastuullinen johtaminen, joka on kaiken taustalla? Tie-deyhteisössä ja yritysmaailmassa on monia kannanottoja, mutta tällä hetkellä selkeää ja suunnitelmallista käsitystä vastuullisesta johtamisesta ei näytä löytyvän. Yritysjohdon oletetaan toimivan vastuullisesti erilaisten johtamisteorioiden ja liikkeenjohdolle suunnattujen johtamiskäytäntöjen ja toimintojen avulla. Samalla jää epäselväksi, mitä tämä kaikki vaatii johtamiselta ja itse johtajalta.

1.3 Tutkielman rajaukset, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys on: Minkälaisia sisältöjä ja merkityksiä käsitteeseen vastuullinen johtaminen liitetään yritysjohdon näkökulmasta katsottuna? Alakysymyksiä ovat:

- Miten vastuullinen johtaminen vaikuttaa yritysjohdon ja johtajan työhön?
- Miten johtaja ja hänen edustama organisaatio hyötyvät vastuullisesta johtamisesta?
- Miksi vastuullisen johtamisen omaksuminen on tärkeää liikkeenjohdon näkökulmasta katsottuna?

Tutkimuskysymyksiin ja sen alakysymyksiin vastataan kuvailevan tulkitsevan käsitteetutkimuksen avulla. Tarkoituksena on tuottaa kattava ymmärrys siitä, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää. Tutkielmassa kuvataan vastuullista johtamista sekä sen muuttuvia merkityksenantoja, jotka tulevat esille 2000-luvun alussa aiheesta kirjoitetussa suomalaisessa liikkeenjohdolle suunnatussa kirjallisuudessa. Tutkielmassa halutaan käyttää aineistona nimenomaan liikkeenjohdolle suunnattua kirjallisuutta, sillä siinä kerrotaan tiivistetysti ja käytännönläheisesti, mitä yritysjohdolta odotetaan vastuullisen johtamisen suhteen. Sen avulla voidaan selvittää, mitä liikkeenjohdolle kerrotaan vastuullisesta johtamisesta ja miten se linkittyy yhdeksi liikkeenjohdon tehtäväksi.

Tutkielmassa ei haluta tulkita vastuullisen johtamisen käsitettä uudelleen, vaan selvittää sen merkitysten kokonaisuuksia. Tavoitteena on muodostaa rikas kuva vastuullisesta johtamisesta osana yritysjohtamisen työnkuvaa. Sen kautta halutaan selvittää, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa käytännön työelämässä eli mitä se merkitsee johtamisen ja liikkeenjohtamisen kannalta. Tutkielmassa ei haluta ottaa kantaa siihen, pitäisikö johtajan toimia vastuullisesti, mitä mieltä esimies on vastuullisesta johtamisesta tai miten vastuullisen johtamisen aika-, paikka-, kulttuuri- ja tilannesidonnaisuus vaikuttavat sen käytännön toteuttamiseen. Tutkielmassa vastuullinen johtaminen ymmärretään johtamiseksi, joka on kappaleessa 2.5 määritellyn vastuullisen liiketoiminnan mukaista. Vastuullisen johtamisen ulottuvuuksiksi nähdään tällöin eettinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. Toivottavaa on, että aineiston analyysissä nousee esille uusia vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen ulottuvuuksia, joiden kautta saadaan kartoitettua vastuullisen johtamisen kehityssuuntia.

2 TUTKIELMAN TAUSTA, METODOLOGIA JA METODI

2.1 Tieteenfilosofia ja tutkimusetiikka

Pohdittaessa miten laadullinen tutkimus ymmärtää tiedon sisällön ja luonteen edetään tieteenfilosofian puolelle. Tieteenfilosofisten kysymysten miettiminen on tärkeää tutkielmaa tehdessä, sillä ne ohjaavat systemaattiseen tiedon keräämiseen, analysoimiseen ja tulkitsemiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 10–12). Tieteenfilosofia rakentaa pohjan tutkielman teolle, sillä se määrittelee, miten uutta tietoa tuotetaan ja miten se yhdistetään toimivaksi kokonaisuudeksi jo olemassa olevan tiedon päälle. Tieteenfilosofiset kysymykset auttavat muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miksi tutkijat ovat kiinnostuneet tietyistä tutkimuskohteista ja -kysymyksistä, miksi laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja ennen kaikkea miksi kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseen liittyy monenlaisia tapoja kerätä, analysoida ja tulkita tietoa. Tieteenfilosofisen kysymykset määrittelevät myös sen, minkälaisia kysymyksiä tutkija kysyy tutkimusta tehdessään ja miten tutkimuksen avulla voidaan vastata esille nousseisiin kysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 10–12.)

Tieteenfilosofisista käsitteistä ontologia yhdessä epistemologian ja metodologian kanssa muodostavat usein tutkimuksen viitekehyksen. Ontologia on oppi olevasta eli se määrittelee, miten todellisuuden katsotaan muodostuvan. Ontologian mukaan käsitys todellisuudesta on yksilöllinen tarkoittaen sitä, että kukin henkilö määrittelee todellisuuden omien kokemustensa ja havaintojen perusteella, jolloin käsitys todellisuudesta voi muuttua ajan ja asiayhteyden vaihtuessa. Ontologia voidaan jakaa edelleen objektivistiseen ja subjektivistiseen näkökulmaan. Objektivistisen näkökulman mukaan sosiaalinen maailma muodostuu omana objektiivisena todellisuutenaan. Tällöin eri toimijoilla tai heidän teoillaan ei ole siihen mitään vaikutusta. Todellisuus on irrallinen kokonaisuus, jolloin se on olemassa siitä huolimatta, miten kukin sen ymmärtää. Ontologian objektivistista näkökulmaa käytetään yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Ontologian subjektiivinen (konstruktivistinen) näkökulma ymmärtää todellisuuden siten, että sosiaaliset toimijat tuottavat todellisuuden sosiaalisten vuorovaikutusten kautta. Eri toimijat voivat myös vaihtaa käsitystään ja mielipiteitään todellisuudesta keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jolloin kahta samanlaista todellisuutta ei voi olla olemassa. Todellisuus rakentuu yksilöiden ja ryhmien tulkinnoista, jolloin se ei voi muodostua ilman yksilöiden ja ryhmien sosiaalista kanssakäymistä ja niistä syntyviä tiedollisia prosesseja. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus ymmärretään usein juuri ontologian subjektiivisen näkökul-

man mukaisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 12–17.) Samoin tässä laadullisessa tutkielmassa maailman ja todellisuuden ymmärretään muodostuvan sosiaalisesti.

Toinen tieteenfilosofian tärkeä käsite on epistemologia, joka pohtii, mitä tieto on. Se määrittelee, minkälaista tietoa tieteellisessä tutkimuksessa voidaan tuottaa sekä minkälaisia kriteereitä ja rajoitteita tiedolla on. (Eriksson & Kovalainen 2008, 12–17.) Epistemologia suomennetaan usein tieto-opiksi (Niiniluoto 2002, 37) ja se pitää sisällään eri näkemyksiä siitä, mistä tieto muodostuu, miten se syntyy ja miten sitä hankitaan. Tämän tutkielman kannalta on oleellista pohtia, miten siinä käytetyt tiedot hankitaan, sillä ne liittyvät suoraan tutkielmassa käytettyyn metodologiaan ja metodiin. Epistemologia pitää sisällään kolme eri suuntausta, jotka näkevät tiedon hankinnan eri tavoin (Eriksson & Kovalainen 2008, 12–17). Empirismin (positivismi) mukaan tieto pohjautuu havaintoihin. Subjektivismiin (interpretivismi) mukaan tietoa hankitaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tieto pohjautuu tulkintaan. Kriittisen realismiin (substantialismi) mukaan tietoa todellisuudesta saadaan tutkimalla sitä tieteellisin keinoin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 12–17.)

Epistemologian näkökulmasta katsottuna tutkielmassa käytettävät tiedot hankitaan subjektivismiin (interpretivismi) mukaisesti tulkintojen kautta. Tutkielma kuuluu kuvailuvan tulkitsevan käsitetutkimuksen piiriin, jolle ominaista on tutkimus- tai tulkintaprosessin eteneminen hermeneuttisen kehääjattelun tavoin (Takala & Lämsä 2001, 379–380). Hermeneutiikassa korostetaan tulkinnan ja ymmärtämisen välistä suhdetta tutkimusprosessissa. Sen mukaan ihmistoiminta muokkaa ja muuttaa todellisuutta, jonka vuoksi kaiken todenperäisen tiedon edellytyksenä on ihmistoiminnan ymmärtäminen. Tämä puolestaan johtaa siihen, että tulkinnalla on suuri rooli hermeneuttisessa tiedon tuottamisessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20–21.) Hermeneuttisessa menetelmässä eli tulkintamenetelmässä edetään kokonaisuudesta osiin ja osista takaisin kokonaisuuteen (Haaparanta & Niiniluoto 1991, 63–64). Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimus- tai tulkintaprosessi ei ole perinteisen ajattelutavan mukaan lineaarinen, vaan spiraalimainen. Tutkijan havainnot ja teoriat ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa, jolloin tutkijan ideoiden ja tutkimusaineiston välinen vuorovaikutus aiheuttaa sen, että tutkimusongelma muovautuu useita kertoja tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin spiraalimaisuudesta aiheutuu samalla se, ettei sillä tunnu olevan loppua. Hermeneuttisessa kehässä tutkijan omat havainnot ja aineisto ikään kuin taistelevat keskenään, jolloin lopputuloksena syntyy jatkuva tulkinnan prosessi. (Takala & Lämsä 2001, 379–380.) Tähän Lämsä (ks. Takala & Lämsä 2001, 380) on todennut, että tutkimusprosessi on syytä lopettaa, kun sen aikana tehdyt tulkinnat koetaan tarpeeksi mielekkäiksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tällöin tutkija raportoi parhaan mahdollisen tulkinnan.

Hermeneuttisen kehäajattelun yhteydessä herää kysymyksiä siitä, pyrkiikö tutkija silmä parhaaseen vai mielekkäimpään tutkimustulokseen eli tehdäänkö tutkimusta niin pitkään, että saadaan haluttu tulos? Jos, niin miten se vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen? Tässä tutkielmassa hermeneuttinen kehäajattelu ymmärretään oleelliseksi osaksi tutkimusmetodia. Hermeneuttinen kehäajattelu luo pohjan sille, minkälaista aineiston analysointi tulee käytännössä olemaan. Tieto lisääntyy tutkimusprosessin edetessä, jolloin tutkijan tulee osata rakentaa siitä mahdollisimman kriittinen ja samalla syvälinen tulkinta tutkimuskohteesta. Tutkielman alkuvaiheessa on vaikea ennakoida, minkälaisia tutkimustuloksia vastuullisen johtamisen sisällöistä ja merkityksistä saadaan. Tutkijalla ei myöskään ole omia motiiveja tulkintansa taustalla eli hän suhtautuu neutraalisti vastuullisen johtamisen sisältöihin, merkityksiin ja sen ilmenemiseen liikkeenjohdon tehtäväkentässä. Sen vuoksi tutkielmassa on vaikeaa sekä ennen kaikkea tarpeetonta pyrkiä soveltamaan hermeneuttista kehäajattelua siten, että se tuottaisi halutun tai mielekkäimmän tuloksen. Hermeneuttisella kehäajattelulla pyritään puhtaasti parhaaseen mahdolliseen tulokseen, joka kuvaa vastuullista johtamista ja sen merkityksiä syvälinen ja kokonaisvaltaisesti. Tällöin hermeneuttinen kehäajattelu vahvistaa osaltaan tutkielman luotettavuutta, sillä tutkimus- ja tulkintaprosessin kuvaaminen yksityiskohtaisesti antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida kriittisesti sekä havaintojen toistettavuutta että koko tutkielmaa ja sen eettisyyttä.

Tieteenfilosofian ohella tutkimusetiikka ja siihen liittyvät valinnat vaikuttavat tutkimusprosessiin sen edetessä. Tutkimusetiikka liittyy tieteellisen tutkimuksen tekoon muun muassa siinä, että on olemassa erilaisia eettisiä ohjesääntöjä, jotka ohjaavat tutkimuksen tekoa (Koskinen ym. 2005, 278–282). Kyseiset ohjesäännöt antavat linjauksia viittausten tekemisestä aina aineiston hankintaan ja sen käsittelyyn. Yhdessä ohjesääntöjen ja avoimuuden periaatteiden noudattaminen tekevät tutkielmasta tutkimuseettisesti vahvan tutkijayhteisön silmissä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 62–76.) Samalla eettiset säännöt voivat kuitenkin olla tutkimuksen teon kannalta varsin epämääräisiä, jolloin niiden ymmärtäminen vaatii tutkijalta säännösten taustojen ja tarkoituksen sisäistämistä (Koskinen ym. 2002, 279). Esimerkiksi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2004) laatiman ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan tulee soveltaa tutkimusprosessissaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2004, 3). Edellä mainitut menetelmät eivät kerro kovinkaan paljoa sisällöstään, mutta toisaalta ohjeistot peräänkuuluttavat myös konkreettisempia asioita kuten tutkijan rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2004, 3).

Tämän tutkielman kohdalla pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti eettisiä ohjesääntöjä siltä osin, kun ne ovat siihen sovellettavissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkielmassa huomioidaan muiden tutkijoiden työ ja saavutukset, tutkielma suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tarkasti ja tutkijan oma rooli tutkimusprosessissa erotellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkielma pyrkii siis korostamaan avoimuutta sillä, että tutkija tuo selvästi esille oman roolinsa ja valintansa tutkimuksen edetessä. Tällöin aineisto esitellään monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti kaikki näkökulmat huomioiden. Tutkija ei vaikuta tietoisesti aineiston sisältöön, vaan hän tarkastelee sitä neutraalisti. Kaikkia aineistossa esille tulleita seikkoja ei varmastikaan pystytä tuomaan esille, mutta avoin ja eettisesti hyvä tutkielma käsittelee niitä tasapuolisesti. Tällöin tutkielma kertoo myös sellaisista havainnoista, jotka eivät välttämättä ole yhdenmukaisia aineiston valtavirran tai tutkijan omien käsitysten kanssa.

Yleensä kauppatieteellisessä tutkimuksessa tutkimuseettiset seikat liittyvät nimenomaan yritystutkimuksiin, joissa pitää huomioida, vahingoittaako tutkimus yritystä ja onko yritys tietoinen tästä mahdollisuudesta. Toisinaan yritystutkimuksessa halutaan salata tutkimuskohde juuri sen vuoksi, että halutaan suojata tutkimuskohdetta ja kontrolloida tietoa, jonka ulkopuoliset voivat siitä saada. (Koskinen ym. 2002, 278–292.) Edellä mainitut yleiset tutkimuseettiset seikat eivät koske kovinkaan laajasti tätä tutkielmaa, sillä kyse on tulkitsevasta tutkimuksesta. Sille ominaista on käyttää aineistona nimenomaan kirjallista tekstiä tai visuaalista aineistoa, jonka perusteella tutkielma etenee kohti tuloksiaan. Tällöin tutkielmassa käytetty aineisto on itsessään tietyllä tavalla tutkimuseettisesti tavallista neutraalimpaa, sillä se on tarkoitettu julkisesti tarkasteltavaksi. Teosten kirjoittajat ovat tietoisesti valinneet tekstiensä avoimuuden ja he ovat varmasti kirjoitusprosessin aikana pohtineet, miten he esittävät asiansa niin, että lukija ymmärtää sen samalla tavalla kuin kirjoittaja. Tällöin teosten kirjoittajat voivat seisoa sanojensa takana. Näin ajatellen voidaan sanoa, että tästä tutkielmasta tuskin on haittaa yhdellekään analysoidun teoksen kirjoittajalle, sillä teokset on tarkoitettu alun perinkin yritysjohton käyttöön. Myös tällä tutkimuksella pyritään tuottamaan liikkeenjohdolle uutta tietoa tutkimuskohteesta, joten sekä analysoidulla aineistolla että tutkielmalla on sama päämäärä.

Tutkielmalle on tutkimuseettisesti tärkeää, että se perustuu avoimuudelle ja että siinä ilmenee selkeästi tutkijan tekemät valinnat, sillä nämä seikat korostuvat tarkasteltaessa tutkimusetiikkaa tulkitsevassa tutkimuksessa. Tyypillistä on, että tulkitsevassa tutkimuksessa tutkijan tulee asettaa aineistolle kriteereitä, rajoituksia tai viitekehyksiä, joiden kautta hän käsittelee saamaansa tietoa tutkimuskohteesta. Kyse on koko tutkimusprosessin rakentamisesta ja etenemisestä yhteisten sääntöjen mukaisesti, mikä edesauttaa tutkielman avoimuutta ja sitä kautta myös sen luotettavuutta. Yhteisten sääntöjen avulla

aineistosta pyritään saamaan selville tiettyjä, ennalta määriteltyjä näkökulmia. Tällöin aineiston yhdenmukaisuutta ja samalla myös erilaisuutta voidaan arvioida tutkimuseettisesti hyväksyttävällä tavalla. Samalla tutkimusprosessissa on nähtävissä johdonmukainen ja perusteltu tapa edetä tutkimusongelmasta kohti tutkimustuloksia. Avoimuuden, luotettavuuden ja tutkijan roolin paljastamisen ohella tutkielma pyritään rakentamaan tutkimuksen tekoon liittyvien eettisten sääntöjen ja ohjeistusten pohjalta.

2.2 Käsite- ja tekstitutkimus tiedonkeruumenetelminä

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että sen pyrkimyksenä on etsiä merkityksiä. Analyysin ideana on jakaa aineisto teemoihin tai luokkiin, ja tehdä yleistyksiä valitun teorian tukemana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein vuorovaikutussuhteessa tutkimuskohteensa kanssa, jolloin laadullinen tutkimus on subjektiivista. (Kovalainen 2009). Tämä piirre tuodaan usein esille silloin, kun halutaan kritisoida määrällistä tutkimusta, sillä subjektiivisuuden tiedostamisen kautta päästään usein parempaan objektiivisuuteen. (Soininen 1995, 34.) Tämä tutkielma on laadullinen, sillä aineistona käytetään liikkeenjohdolle suunnattuja kirjoja vastuullisesta johtamisesta. Aineiston analysoidaan kuvailevan tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin, jolloin tarkoituksena on saada selville, mitä vastuullinen johtaminen on, mitä se pitää sisällään ja minkälaisesta ilmiöstä on kyse. Tutkielmassa tarkastellaan vastuulliseen johtamiseen liittyviä käsitteitä ja analysoidaan tutkimuksen aineisto kuvailevan tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin. Tällöin on oleellista tietää, mitä käsitteet ovat ja millä tavoin niitä voidaan tutkia. Ahonen ja Kallio (2002) erottelevat neljä erilaista käsitetyyppiä: käsite ilmiönä tai olion referenttinä (reaalimääritelmä), käsite osana verbaalista sopimusta (nominaalimääritelmä), käsite metaforana sekä käsite vallankäytön instrumenttina (Ahonen & Kallio 2002, 13–14).

Ensimmäinen eli reaalimääritelmä tarkoittaa sitä, että käsitteellä on ulkoisessa ”objektiivisessa todellisuudessa” oleva vastinpari (Ahonen & Kallio 2002, 13–14). Toisin sanoen konkreettisella käsitteellä kirja on olemassa vastinpari, joka tarkoittaa nidottua teosta. Yhtäläillä abstraktilla käsitteellä johtaminen on vastinpari, joka muun muassa tarkoittaa tapaa, jolla henkilö vaikuttaa muihin ihmisiin ja saa heidät motivoitumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tutkielmassa vastuullinen johtaminen ymmärretään reaalimääritelmän mukaisesti, sillä tutkielma perustuu oletukselle, jonka mukaan vastuullinen johtaminen ilmenee yritysten tapana johtaa ja organisoida toimintaansa. Tällöin vastuullista johtamista voidaan tutkia ja havainnoida, ja toisaalta siitä voidaan myös kirjoittaa liikkeenjohdolle suunnattuja teoksia. Nominaalimääritelmän mukaan

käsitteen sisältö muodostuu kielellisen sopimuksen mukaan, jolloin käsitteiden väliset suhteet on ennalta sovittuja (Ahonen & Kallio 2002, 13–14). Esimerkiksi kirja, artikkeli ja lehti ovat kaikki dokumentteja, kun taas johtaminen ja organisointi, markkinointi sekä laskentatoimi ovat kauppatieteiden oppiaineita. Käsite voi myös olla samanaikaisesti sekä reaalisesti että nominaalisesti määritelty (Ahonen & Kallio 2002, 13–14). Tällöin kirja, artikkeli ja lehti ovat dokumenttien ohella tiedonlähteitä. Vastuullista johtamista ei voi lähestyä sekä reaali- että nominaalimääritelmän mukaisena käsitteenä, sillä käsite 'johtaminen' on melko tarkasti määritelty kielellisen sopimuksen mukaan, mutta 'vastuullinen johtaminen' taas tuottaa ongelmaa. Tutkielman lähtökohtana on, että vastuulliseen johtamiseen sisältyy monia eri näkökulmia ja motiiveja, jolloin sen sisältö on kaikkea muuta kuin yhteisesti sovittu. Vastuullista johtamista ei siis pystytä lähestymään kokonaisvaltaisesti nominaalimääritelmän mukaan, jolloin käsitteen ymmärtäminen ja tutkiminen pelkästään reaalmääritelmän kautta on perusteltua.

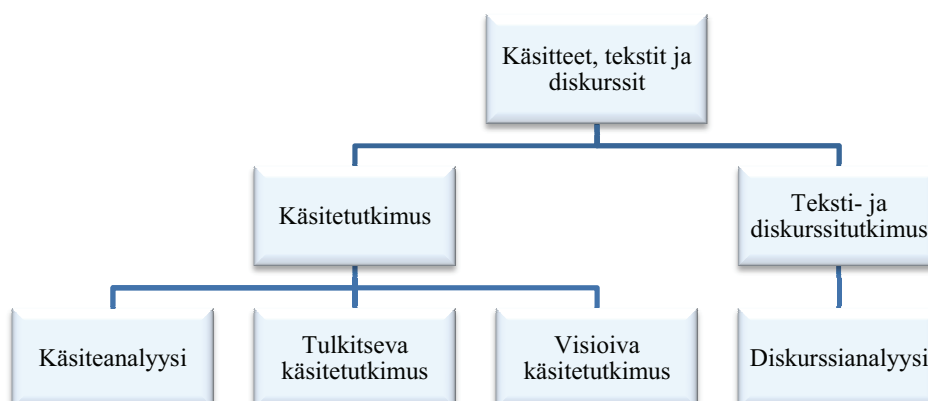
Kun käsite ymmärretään metaforana, sen yhtä tai useampaa osaa käytetään selittämään paremmin jotakin ilmiötä. Esimerkiksi johtamisen ja organisoinnin oppiaineessa metaforia käytetään paljon selittämään muun muassa organisaation merkitystä, sillä se rinnastetaan usein koneeseen tai elävään organismiin. Neljäs tapa ymmärtää käsite on tarkastella sitä vallankäytön instrumenttina. Tällöin käsitettä lähestytään valitun näkökulman mukaan ja tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi se, missä asiayhteyksissä käsitettä käytetään tai minkälaisia sivu- tai piilomerkityksiä sillä on. Kun käsite ymmärretään vallankäytön instrumenttina, oleellista on, että tutkija tulkitsee käsitettä ja määrittelee sille tulkintansa perusteella erilaisia merkityksiä. (Ahonen & Kallio 2002, 13–14.) Vastuullisen johtamisen tarkasteleminen metaforan kautta on varsin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että vastuulliselle johtamiselle ei ole olemassa tarkkaa sisältöä, jolloin sitä kuvaavia metaforia on hankala määritellä. Vastuullisen johtamisen lähestyminen taas vallankäytön instrumentin kautta on haastavaa, muttei kuitenkaan mahdotonta. Vastuullinen johtaminen on käsite, jonka hallitseminen tuo mukanaan valtaa. Hallitsemalla vastuullisen johtamisen kenttää tutkimukselliset keskustelut, kansainväliset yhteistyöjärjestöt, kansalliset työnantajajärjestöt ja muut tahot luovat itselleen valta-aseman suhteessa muihin toimijoihin. Tällä valta-asemalla ne pystyvät valvomaan omia etujaan vastuullisen johtamisen keskustelussa ja ohjaamaan sitä itselleen edulliseen suuntaan. Tätä saattaa olla havaittavissa jo nyt, mutta mitä enemmän vastuullista johtamista kartoitetaan sitä enemmän vastuullisen johtamisen keskusteluareenasta saattaa tulla eri tahojen kamppailukenttä. Tutkielmassa ei kuitenkaan haluta lähestyä vastuullista johtamista nimenomaan vallankäytön instrumentin kautta, sillä tarkoituksena on selventää vastuullisen johtamisen merkityksiä ja sisältöjä. Reaalimääritelmän mukainen lähestymistapa on oiva tähän tarkoitukseen, sillä vallankäytön inst-

rumentin mukainen lähestymistapa vaatii sen, että vastuullinen johtaminen on edes jotenkin yhteisesti määritelty, jolloin sen sivu- ja piilomerkityksistä voidaan sanoa jotain.

Edellä kerrotaan, mitä käsitteet ovat ja seuraavaksi siirrytään siihen, miten niitä voidaan tutkia. Yleisin käsitteiden tutkimustapa on tehdä käsite- tai tekstitutkimusta, joissa kummassakin lähestytään käsitteitä eri näkökulmista ja painotetaan eri lopputuloksia (Ahonen & Kallio 2002, 13–14). Tämänäylyistä tutkimusta voidaan nimittää myös tulkitseväksi tutkimukseksi. Huomioitavaa on, että käsite- ja tekstitutkimus eivät ole osa teoreettista tutkimusta, vaan ne ovat erillisiä metodologeja (Ahonen & Kallio 2002, 5–6, 23, 34). Käsitetutkimuksessa analysoidaan yksittäisiä käsitteitä tai käsitejärjestelmiä pääasiassa reaali- tai nominaalimääritelmien mukaisesti. Käsitetutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavaa käsitettä tai tuottaa selkeä määritelmä tutkittavasta käsitteestä. Tätä kutsutaan myös käsiteanalyyttiseksi lähestymistavaksi ja se on erityisen tärkeää silloin, kun tutkittavaa käsitettä käytetään monissa eri yhteyksissä tai kun eri koulukunnat käyttävät muita käsitteitä tutkittavan käsitteen merkityksessä. (Ahonen & Kallio 2002, 13–14.) Hyvänä esimerkkinä tästä toimii käsite vastuullinen johtaminen, joka tarkoittaa hieman eri asioita riippuen siitä, kuka käsitettä käyttää.

Toinen tapa tutkia käsitteitä on lähestyä niitä teksti- ja diskurssitutkimuksen keinoin. Siinä pääpaino on puolestaan tekstien ja diskurssien (keskusteluiden, puheiden) tulkinalla ja sitä voidaan kutsua myös diskurssianalyyttiseksi lähestymistavaksi. Teksti- ja diskurssitutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kenellä on oikeus määritellä jokin ilmiö käsitteeksi, ja rajata sen sisältö edelleen tarkemmaksi ja yksityiskohtaisemmaksi. (Ahonen & Kallio 2002, 19–20.) Esimerkkinä tästä voisi olla se, että jos tämä tutkielma tehtäisiin teksti- ja diskurssianalyyttisestä näkökulmasta katsottuna, niin sillä haluttaisiin selvittää, kenellä on oikeus rajata vastuullinen johtaminen tai määritellä sille tietyt merkitykset. Tässä tutkielmassa kyse on kuitenkin käsitetutkimuksesta, jonka tavoitteena on käsitteen vastuullinen johtaminen analysoiminen, vertailu ja merkitysten selvittäminen (Ahonen & Kallio 2002, 19–20).

Käsite- ja tekstitutkimusta havainnollistetaan kuviossa 1. Yhteistä molemmille tutkimustavoille on, että niissä pyritään selvittämään, minkälaista todellisuutta käsitteillä ja teksteillä yritetään rakentaa. Tällöin niillä halutaan lähestymistavasta riippuen paljastaa erilaisia valtasuhteita sekä erotella niitä palasiksi. (Ahonen & Kallio 2002, 19–20.)



Kuvio 1 Tulkitsevan tutkimuksen pääsuuntaukset (mukailtu Ahonen & Kallio 2002, 19, 59 sekä Takala & Lämsä 2001, 385–386).

Käsitetutkimus voidaan jakaa edelleen kolmeen eri tutkimustapaan eli metodiin. Nämä ovat kuvion 1 mukaisesti käsiteanalyysi, tulkitseva käsitetutkimus ja visioiva käsitetutkimus. Teksti- ja diskurssitutkimuksen metodina puolestaan on diskurssianalyysi (Ahonen & Kallio 2002, 59). Tämän tutkielman metodi on kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus, josta kerrotaan lisää kappaleessa 2.4. Muiden käsite- sekä teksti- ja diskurssitutkimusten metodien tarkastelu jätetään tutkielman ulkopuolelle.

2.3 Käsite- ja tekstitutkimus tiedon analysointimenetelminä

Käsite- ja tekstitutkimuksessa analysoidaan tekstejä siten, että tekstien tulkintoja arvioidaan etsimällä niille argumentteja puolesta ja vastaan. Oleellista on, että kyseiset argumentit eivät välttämättä ole tulkitsijan omia käsityksiä asiasta, vaan nimenomaan keinoja etsiä analysoitavan tekstin väitteiden vahvuuksia tai heikkouksia. Silloin tärkeäksi muodostuu tulkitsijan kyky lukea analysoitavaa tekstiä rivien välistä. Se, mitä tekstissä ei sanota, on yhtä tärkeää kuin se, mitä siinä sanotaan. Sama pätee myös siihen, mitä tekstissä on jätetty vähemmälle painoarvolle ja mitä siinä painotetaan. Ylipäätään käsite- ja tekstitutkimuksessa eli tulkitsevassa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tekstin tekijästä, sen yleisöstä sekä suhteesta toisiin teksteihin ja tutkimuskohteeseensa. (Ahonen & Kallio 2002, 23, 34.) Käsitetutkimuksessa pyritään terävöittämään tutkittavaa käsitettä (Tamminen 1993, 145–149).

Tulkitsevaa tutkimusta tehtäessä on huomioitava muutama perusasia, jotka rajaavat tutkimuksen tekoa ja asettavat sille eräänlaisen kehyksen. Tulkitsevassa tutkimuksessa on ensisijaisen tärkeää, että tutkija käyttää argumentointistrategiaa, joka sulkee hänen

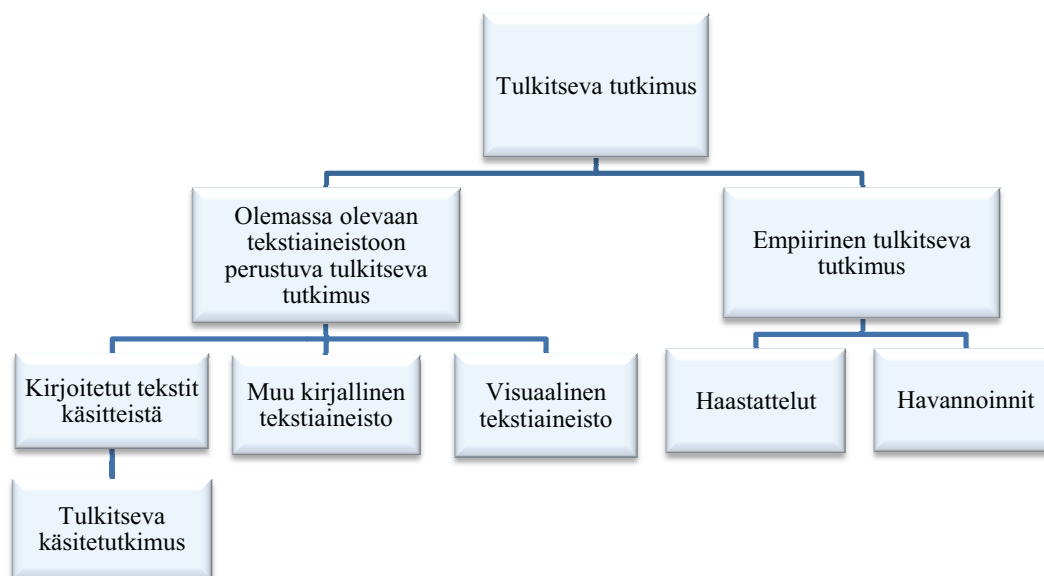
omat ennakkokäsityksensä ja mielipiteensä argumentoinnin ulkopuolelle. Käytettävä aineisto tulee myös valikoida ja rajata mahdollisimman tarkasti, sillä sen kautta täsmentyy, mitä tutkija voi sanoa ilman, että tulkinta olisi pelkkää yleistämistä. Tulkitsevan tutkimuksen päättelyvaiheen tarkoitus on löytää analysoiduista teksteistä uusia ja olennaisia näkökulmia. Tämä tarkoittaa tasapainottelua sen välillä, ettei tulkittavan tekstin ydinajatus saa irrottaa käyttöyhteydestään, mutta toisaalta tutkija ei saa ottaa analysoitavaa tekstiä ainoana totuutena kyseenalaistamatta sitä. (Ahonen & Kallio 2002, 24–27.) Tämän tutkielman analysointivaihe tehdään siten, että siinä tutustutaan analysoitavaan aineistoon ja pyritään etsimään, tunnistamaan ja yhdistelemään niissä nousevia vastuullisen johtamisen teemoja. Tavoitteena on lähestyä vastuullisen johtamisen käsitettä reaalitymääritelmän mukaisesti, löytää käsitteelle eri merkityksiä ja yhdistellä eri sisältöjä kattavaksi kokonaisuudeksi. Tällöin kyse on nimenomaan kuvailevasta tulkitsevasta käsitetutkimuksesta, jossa kuvaillaan tutkimuskohdetta ja pyritään rakentamaan siitä mahdollisimman monipuolinen kuvaus.

2.4 Tulkitseva käsitetutkimus

Takalan & Lämsän (2001, 387) mukaan tulkitseva käsitetutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka ”- pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta.” Siinä etsitään käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyviä merkityksiä. Tulkittavien käsitteiden ymmärretään määräytyvän käyttö- ja tilanneyhteyksien perusteella, mikä tulee huomioida tulkintaa tehtäessä. Käsitteiden merkityksiä tulkitaan myös valitun teoreettisen näkökulman mukaisesti. Tehtyihin tulkintoihin vaikuttavat sekä teksti, tekstin asiayhteys, tulkinta että tulkitsija, sillä ne kaikki ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Takala & Lämsä 2001, 371–374.) Takalan & Lämsän (2001) mukaan tulkitsevassa käsitetutkimuksessa pyritään nimenomaan ”merkitysten metsästämiseen”.

Puhuttaessa tulkitsevasta tutkimuksesta yleisellä tasolla se voidaan jakaa kahteen eri ryhmään perustuen siinä käytettyyn lähdeaineistoon. Olemassa olevaan tekstiaineistoon perustuva tulkitseva tutkimus käyttää nimensä mukaan aineistona tekstiaineistoja. Kyseiset aineistot voivat kertoa käsitteistä eli olla elämäkertoja tai kirjeitä tai ne voivat olla visuaalisia eli tauluja ja kuvia. Yhteistä näille kaikille on se, että ne ovat olemassa tutkijasta riippumatta eikä tutkija ole vuorovaikutuksessa aineiston tuottajan kanssa. Empiirinen tulkitseva tutkimus puolestaan käyttää aineistonaan empiirisiä aineistoja kuten haastatteluita ja havainnoitteja. Yhteistä empiirisille aineistoille on se, että usein tutkija itse kokoaa ne ja on siten vuorovaikutussuhteessa tutkimuskohteen kanssa. (Ta-

kala & Lämsä 2001, 375.) Tulkitsevaa tutkimusta ja sen eri aineistomuotoja havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2 Tulkitsevan tutkimuksen eri aineistomuodot

Tulkitsevasta tutkimuksesta edetään kuvion 2 osoittamalla tavalla edelleen tulkitsevaan käsitetutkimukseen korostamalla siinä käytettyä aineistotyyppiä. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa käytetään usein juuri organisaatio- ja johtamiskirjallisuuden käsitteitä ja niiden määritelmiä (Takala & Lämsä 2001, 375–376). Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistot ovat olemassa olevia kirjallisia tekstiaineistoja käsitteistä. Yhteistä niille on se, että ne ovat jonkin toisen kirjoittajan tuottamia tekstejä, jotka sisältävät käsitelmäärittelyitä. Ne ovat samalla myös mykkiä aineistoja, sillä niissä ei synny tutkijan ja tutkimuskohteen välille henkilökohtaista vuorovaikutusta. Tämän vuoksi tulkitsevassa käsitetutkimuksessa pyritäänkin siihen, että sen avulla saadaan aineisto ”puhumaan”. (Takala & Lämsä 2001, 375–376.)

Onnistuneessa tulkitsevassa käsitetutkimuksessa ei vain luokitella aineistoja eri teemojen mukaiseksi, vaan siinä pyritään tulkitsemaan aineistoa jostakin uudesta näkökulmasta katsottuna ja tuottamaan uudenlainen tulkinta tutkimuskohteesta. Siinä pyritään laajentamaan ymmärrystä jostakin tietystä käsitteestä ja tämä onnistuu siten, että käsite tulkitaan jostakin teoreettisesta näkökulmasta katsottuna. (Takala & Lämsä 2001, 376–378.) Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa ikään kuin peilataan käsitteen eri merkityksiä jonkin tietyn teoriapohjaisen viitekehyksen valossa. Tällöin lopputuloksena tuotetaan uusi tulkinta, joka on käyttökelpoinen tarkastellun viitekehyksen valossa katsottuna. Se, kuinka tiukasti tutkija haluaa sitoa oman tulkitsevan käsitetutkimuksensa

valitsemaansa teoreettiseen viitekehykseen, on hänestä itsestään kiinni (Takala & Lämsä 2001, 381). Tutkija voi valita, ottaako hän tutkimuksensa näkökulmaksi tutkittavan käsitteen ja sen eri määritelmät vai teoreettisen viitekehyksen. (Takala & Lämsä 2001, 381.) Tämän tutkielman näkökulma pohjautuu pikemminkin tutkittavaan käsitteeseen ja sen määritelmiin, eikä rajatumpaan teoreettiseen viitekehykseen. Tarkoituksena on tehdä kuvaileva tulkitseva käsiteanalyysi, jonka tunnuspiirre on nimenomaan tutkittavan käsitteen kokonaisvaltainen kuvaaminen. Tällöin tutkielman näkökulma on perustellusti käsitteeseen eikä teoreettiseen viitekehykseen pohjautuva. Huomionarvoista on, että lähdeaineiston rajaamista varten muodostetaan kuitenkin käsitteen suuntaa-antava kehys, joka auttaa tutkielman systematiikan luomisessa. Tähän palataan kappaleessa 2.6.

2.4.1 Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistot ja kauppatieteellinen tutkimus

Kauppatieteelliselle tutkimukselle ominaista on melko selkeä kahtiajako pohjautuen tutkimuksen kohderyhmään ja käyttäjäkuntaan: se suuntautuu usein joko liike-elämän eri toimijoille tai suoraan tiedeyhteisölle (Koskinen ym. 2005, 7–10). Liike-elämän eri toimijoille suunnattu kauppatieteellinen tutkimus tarjoaa kohderyhmälleen käytännönläheisiä teorioita ja tuloksia. Tavoitteena on esittää tiedeyhteisössä kehitetyt ideat ja johtopäätökset mahdollisimman selkeästi ja helposti liike-elämään sovellettaviksi. Tapa, jolla liike-elämän eri toimijoille välitetään tällaista nopeasti käytäntöön sovellettavaa tietoa, on esittää se muun muassa oppikirjojen, johtamisoppaiden, koulutuksen, konsulttikirjallisuuden ja tapaustutkimuksen avulla. Tiedeyhteisölle suunnattu kauppatieteellinen tutkimus taas on teoriapitoisempaa ja sen tavoitteena on lisätä ja syventää tiedeyhteisön ymmärrystä liiketalouden eri ilmiöistä. Tällöin tiedon tuottaminen on hitaampaa, sillä sen tulee läpäistä tieteellinen arviointi ja julkaisuprosessi käytännönläheisempää tutkimusta tarkemmin. (Koskinen ym. 2005, 7–10.)

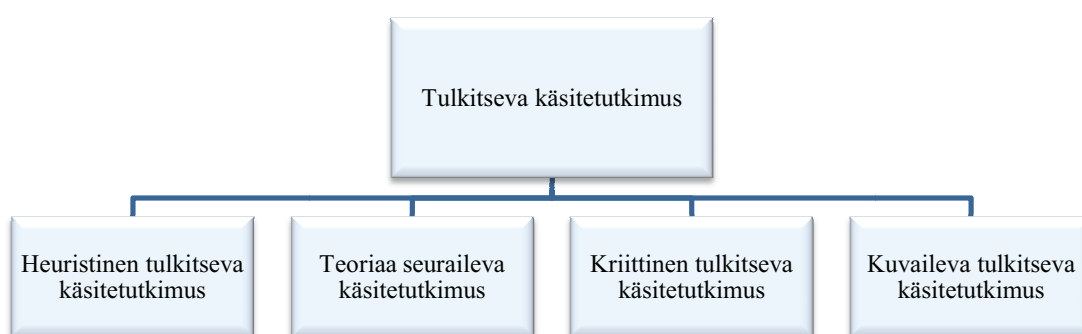
Kauppatieteellistä tutkimusta voidaan arvioida pääasiallisen yleisön ohella sen sisältämän tiedekäsityksen perusteella. Kauppatieteellinen tutkimus voi olla joko tilastolliseen tai laadulliseen tutkimustapaan kallistuvaa, tai yhdistelmä niistä molemmista vrt. Kovalainen 2009. Tilastollisena tutkimusotteena kauppatieteellinen tutkimus ymmärtää maailman kausaalisen järjestelmänä, jota voidaan mitata, mallintaa ja ennustaa. Laadullisena tutkimusotteena se puolestaan pyrkii selventämään, miten tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää ja käsittää. Tiivistetysti sanottuna tilastollinen tutkimusote etsii tutkimuksella selityksiä ja toimintatapoja, kun taas laadullinen tutkimusote etsii merkityksiä ja pyrkii tarjoamaan erilaisia viitekehyksiä tutkimuskohteen jäsentelemiseksi ja hallitsemiseksi. (Koskinen ym. 2005, 15–21.) Kauppatieteellisen tutkimuksen lajityypit eivät

kuitenkaan ole ehdottomia, sillä kauppatieteissä on monenlaisia käsityksiä tieteestä ja tiedon tuottamisesta. Tutkijat eivät ole yksimielisiä eri tutkimustyyppien välisistä suhteista, mutta kauppatieteellistä tutkimuskenttää voi jäsentää ja hahmottaa Koskisen ym. (2005, 17) ehdottamien kohdeyleisön ja tiedekäsityksen keinoin. Samalla ne auttavat ymmärtämään, minkälaisia tutkimusmenetelmiä kauppatieteiden eri tutkimusmuodot vaativat. (Koskinen ym. 2005, 15–21.)

Tämän tutkielman aineistona käytetään liikkeenjohdolle suunnattua kirjallisuutta, jossa esitellään vastuullista johtamista ja sen eri piirteitä. Kauppatieteellisen laadullisen tutkimuksen toinen kohderyhmä on nimenomaan liike-elämän eri toimijat, joille esitellään uutta tietoa esimerkiksi konsultti- ja oppikirjojen sekä johtamisoppaiden avulla. Vastuullisen johtamisen tutkimus on melkein poikkeuksetta myös laadullista, sillä se kuvaa ja jäsentää sekä koko ilmiötä että johtamiskäytäntöjä, joilla toteutetaan vastuullista johtamista. Tällöin tutkielmassa käytetty aineisto on perusteltua, sillä liikkeenjohdolle suunnatulla kirjallisuudella pyritään aikaansaamaan käytännöllisiä toimintamalleja ja -ohjeita, joilla vastuullisuutta voidaan luoda ja johtaa. Käytettävällä aineistolla on näin ajateltuna mahdollista löytää vastaus tutkimuskysymykseen.

2.4.2 Tulkitsevan käsitetutkimuksen neljä eri toteuttamistapaa

Tulkitsevan käsitetutkimuksen voi toteuttaa neljällä eri tavalla, jotka ilmenevät kuviossa 3.



Kuvio 3 Tulkitsevan käsitetutkimuksen lajit

Ensimmäinen tulkitsevan käsitetutkimuksen laji on kuvion 3 mukainen heuristinen tulkitseva käsitetutkimus, jossa painottuu tietynlainen epäjärjestelmällisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sen tavoitteena on selvittää, minkälaisia määritelmiä tutkittavalle käsitteelle on annettu ja minkälaisia merkityksenantoja siihen sisältyy. On-

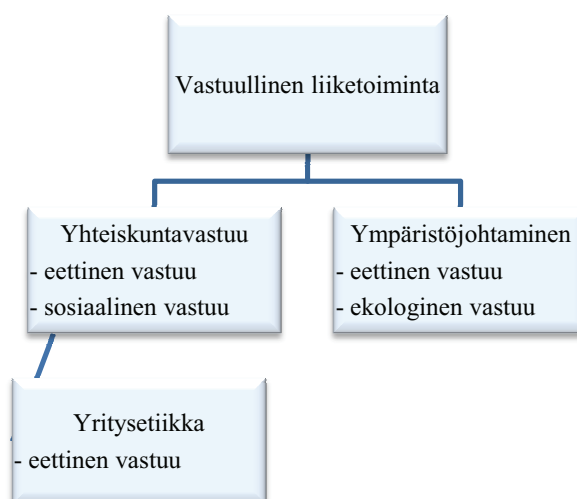
gelmaksiksi muodostuu usein se, että tutkimuksen rajaukset ovat liian avoimia, sillä teoreettinen viitekehys toimii vain tulkinnan väljänä suunnannäyttäjänä. Tällöin heuristinen tulkitseva käsitetutkimus saattaa laajeta ja hajota ilman minkäänlaista lopputulosta. Toinen tulkitsevan käsitetutkimuksen laji on teoriaa seuraileva tulkitseva käsitetutkimus, joka nimensä mukaan noudattaa teoreettista viitekehystä edellistä tiukemmin. Ominaisista sille on se, että tulkinta sisällytetään valittuun teoreettiseen viitekehukseen. Jos tutkija löytää valittuun viitekehukseen sopimattomia merkityksenantoja, hän muokkaa alkuperäistä teoreettista viitekehystä tarkoituksenmukaisesti. Kolmas tulkitsevan käsitetutkimuksen laji on kriittinen tulkitseva käsitetutkimus. Siinä pyritään tuomaan esille, miten tutkittavan käsitteen eri merkitykset määräytyvät ideologioidensa tai valtasuhteidensa perusteella. Sen avulla voidaan paljastaa käsitteeseen sisältyviä ideologioita latauksia esimerkiksi sukupuolen näkökulmasta tarkasteltuna. (Takala & Lämsä 2001, 385–386.)

Neljäs tulkitsevan käsitetutkimuksen laji on kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus, joka kuvaa ja selventää käsitteeseen liitettyjä merkityksenantoja. Ideana on löytää merkityksen kokonaisuus ja kuvata, ei niinkään tulkita, se mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Takala & Lämsä 2001, 386.) Tämä tutkielma on kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus, jossa pyritään kuvamaan, selittämään ja ymmärtämään käsite 'vastuullinen johtaminen' mahdollisimman monipuolisesti. Tarkoituksena on kuvata käsitettä 'vastuullinen johtaminen' sekä sen muuttuvia merkityksenantoja, jotka tulevat esille 2000-luvun alussa aiheesta kirjoitetussa suomalaisessa liikkeenjohdon suunnatussa kirjallisuudessa. Tutkielmassa ei ole kiinnostuttu käsitteen uudelleen tulkitsemisestä, vaan nimenomaan sen merkitysten kokonaisuuksien selventämisestä. Tavoitteena on muodostaa rikas kuva vastuullisesta johtamisesta liikkeenjohdon näkökulmasta katsottuna ja vastata tutkimuskysymykseen: Minkälaisia sisältöjä ja merkityksiä käsitteeseen vastuullinen johtaminen liitetään yritysjohdon näkökulmasta katsottuna?

2.5 Tutkielman keskeisimmät käsitteet

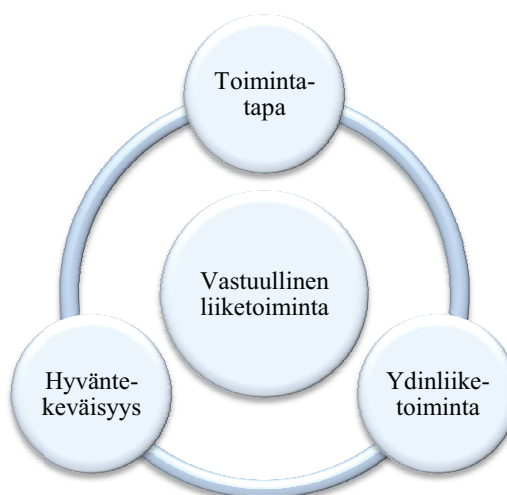
Liiketelotustieteiden näkökulmasta katsottuna vastuullisen liiketoiminnan tutkimus ulottuu 1960-luvulle ja eri aikakausina siinä on noussut pinnalle eri painotusalueita. 1960–1970-luvuilla siinä korostui keskustelu sosiaalisesta vastuusta ja 1980-luvulla puolestaan ympäristövastuusta. Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan pääasiassa sellaista liiketoimintaa, jonka taloudellinen kasvu ja kannattavuus saavutetaan eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Usein käsitteitä yrityksen yhteiskuntavastuu ja vastuullinen liiketoiminta käytetään toistensa synonyymeinä ja ne molemmat pitävät sisällään kolme

ulottuvuutta: sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. (Lovio 2006, 107.) Kallio & Nurmi (2005) pohtivat vastuullista liiketoimintaa sen tutkimuksen näkökulmasta katsottuna. He jaottelevat aihealueen käsitteitä alla olevan kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4 Hahmotelma vastuullisen liiketoiminnan käsitteen muodostumisesta

Kallion & Nurmen (2005) mukaan vastuullisuuskeskustelun uusin käsite on vastuullinen liiketoiminta, kun taas aiemmin aihepiirin yhteydessä on puhuttu niin yritysetiikasta, yhteiskuntavastuusta kuin ympäristöjohtamisestakin. Vastuullisuuskeskustelu on kehittynyt siihen suuntaan, että käsitettä vastuullinen liiketoiminta voidaan pitää kaikkien edellä mainittujen käsitteiden kattokäsitteenä kuvion 4 osoittamalla tavalla. Tästä voi tosin seurata se, että keskustelun ympäristöulottuvuus jää eettisen ja sosiaalisen ulottuvuuden jalkoihin. (Kallio & Nurmi 2005, 5–7.) Vastuullista liiketoimintaa voidaan lähestyä sisällöllisen ja tutkimuksellisen tarkastelun ohella kartoittamalla toimenpiteitä, joilla yritykset voivat osoittaa vastuullisuuttaan. Halmeen (Lovio 2006, 110) mukaan yritykset voivat toteuttaa vastuullisuutta kolmen eri lähestymistavan kautta. Ne osoitetaan kuviossa 5.



Kuvio 5 Vastuullisen liiketoiminnan toteuttamistavat

Ensimmäinen tapa eli hyväntekeväisyys tarkoittaa sitä, että yritys osallistuu vapaaehtoisesti esimerkiksi lahjoitusten tai sponsoroinnin muodossa yhteiskunnallisesti tärkeiden ongelmien ratkaisemiseen. Toinen keino eli toimintatapa tarkoittaa sitä, että yrityksen voitot saavutetaan vastuullisesti ja yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyllä tavalla. Oleellista tässä lähestymistavassa ei siis ole se, mihin voitot käytetään, vaan miten ne hankitaan. Vastuullisuus ymmärretään yritystoimintana, joka on hyvien liiketoiminta- ja yhteiskuntasääntöjen mukaista. Kolmas tapa eli ydinliiketoiminta kehittää ajatusta edellisistä pidemmälle, sillä siinä vastuullisuus ymmärretään hyvien liiketoimintatapojen ohella yritystoiminnaksi, jonka tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat asiakkaan ja yhteiskunnan hyvää edistäviä. Tällaista vastuullisuutta harjoittavat yritykset suuntaavat tuotekehityksensä omaan alaansa liittyvien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Kuviossa 5 esitetyt vastuullisen liiketoiminnan toteuttamistavat eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan niitä kaikkia tarvitaan samanaikaisesti. Vastuullisuus näyttää kuitenkin suuntautuvan yhä enemmän hyvien liiketoimintatapojen ja ydinliiketoiminnan vastuullisuuden haltuunottoon. Vastuullisessa liiketoiminnassa on kyse siitä, että yritys kehittää vastuullisen tuotteen ympärille vastuullisen liiketoimintamallin ja saa ne toimimaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Tärkeää on myös se, että yritys on mukana vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä ja edistämässä. (Lovio 2006, 110–113.)

2.6 Aineiston kuvaus ja tutkielman käytännön valinnat

Tutkimusetiikan, tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimusmetodin yhteydessä tulee esille monia seikkoja, jotka liittyvät suoraan tutkielmassa käytettävään aineistoon ja siinä tehtyihin käytännön valintoihin. Tutkielmassa käytettävä aineisto on liikkeenjohdolle suunnattua kirjallisuutta, jossa kerrotaan vastuullisesta johtamisesta. Tärkeää on se, että käytettävän aineiston avulla voidaan vastata tutkimusongelmaan. Tämän lisäksi aineistolle asetetaan ulkoisia kriteereitä, jotka sen pitää täyttää. Aineiston tulee olla julkaistu 2000-luvun alussa, sen tulee olla suomenkielistä ja se pitää olla rajattavissa suomalaisen toimintaympäristöön. Aineiston julkaisuajankohtaa perustellaan yksinkertaisesti sillä, että ilman sitä aineisto saattaa paistua liian suureksi. Samalla tarkka julkaisuajankohdan määrittäminen takaa sen, että käytetty aineisto on mahdollisimman ajankohdasta ja kertoo, miten vastuullinen johtaminen muokkaa liikkeenjohdon työtä juuri nyt.

Aineiston tulee olla suomenkielistä ja suunnattu suomalaiseen toimintaympäristöön, jotta sen avulla voidaan tehdä tiettyä toimintaympäristöä koskevia yleistyksiä. Se, miksi nimenomaan Suomi valikoituu tutkielman ”tietyksi” toimintaympäristöksi johtuu siitä, että Suomessa tutkitaan ja keskustellaan aiheesta varsin paljon. Suomesta löytyy asiantuntijuutta ja osaamista vastuullisen johtamisen saralla, jolloin Suomen käyttäminen yhtenä aineiston ulkoisena kriteerinä on varsin johdonmukaista. Aineiston sitominen Suomeen perustuu myös siihen, että vastuullinen johtaminen on moniselitteinen käsite, jonka sisältö muotoutuu suurelta osin eri toimijoiden näkökulmien perusteella. Vastuullisen johtamisen sisältöön vaikuttaa monet eri kansainväliset tutkimustulokset, ohjeistot, aloitteet ja käytännöt. Samalla sen sisältöön vaikuttavat kansalliset päätökset, säädökset ja normit, sillä kyse on johtamistavasta, joka huomioi johtamistyön vastuun, eettisyyden, sosiaalisen ulottuvuuden ja ympäristöulottuvuuden. Vastuullinen johtaminen on siis yhteiskunnallinen ilmiö, joka vaatii kansainvälisen tarkastelun ohella yhteiskunnallisen tason tarkastelua.

Analysoitavalle aineistolle asetetut sisäiset kriteerit puolestaan liittyvät sen kohde-ryhmään ja tarkempaan sisältöön. Analysoitava aineisto tulee olla suunnattu suomalaiselle yritysjohdolle ja sen tulee olla kirjallisuutta, joka pyrkii kuvaamaan, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa liikkeenjohdon tehtäväkentässä. Analysoitavien kirjojen tulee myös ottaa kantaa siihen, miten niissä ymmärretään vastuullinen liiketoiminta ja miten ne ajattelevat vastuullisuuden ulottuvuuksien jakautuvan. Aineiston sisäiset kriteerit varmistavat osaltaan sen, että aineiston avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen. Aineistolle asetetut ulkoiset ja sisäiset kriteerit määrittelevät melko pitkälti tutkielmassa tehtäviä käytännön valintoja. Kyseiset valinnat rajautuvat tarkemmin tutkielman edetessä, mutta ne antavat suuntaviivat siihen, minkälaista aineistoa tutkielmassa tullaan

analysoimaan. Se, miten aineisto analysoidaan, määräytyy puolestaan tutkimusmetodin ja sen erityispiirteiden avulla. Tutkielmassa tehdään kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus, joka tutkimusmetodina on avoin erilaisille rajauksille ja toteuttamistavoille. Onnistunut tulkitseva käsitetutkimus tuottaa uuden tulkinnan tutkimuskohteesta, mutta se, miten uuteen tulkintaan päästään, on tutkijasta itsestään kiinni. Tutkija voi valita, tarkasteleeko hän tutkimuskohdetta käsitteestä vai jostakin tietystä teoreettisesta viitekehyksestä katsoen.

Tutkielmassa tarkasteltavaa käsitettä eli vastuullista johtamista lähestytään nimenomaan käsitteestä itsestään katsoen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehtäessä ei määritellä tiettyjä, yksityiskohtaisia puitteita tai teorioita, joihin käsitteen tulee soveltua tai joista käsin vastuullisen johtamisen merkityksiä tutkitaan. Tutkielmassa halutaan tarkastella vastuullista johtamista mahdollisimman laaja-alaisesti, jolloin minkäänlaisia ennako-oletuksia käsitteen sisällöstä ei haluta muodostaa. Tällöin tutkittava käsite on tutkimuskohteena niin monialainen kuin se tuodaan esille analysoitavassa aineistossakin. Käsitteen suuntaa-antavaksi kehykseksi kuitenkin asetetaan se, että aineiston tulee kuvata nimenomaan tutkittavaa käsitettä eikä vain ohittaa sitä jonkin muun ilmiön sivutuotteena. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastuullista johtamista tutkitaan sellaisesta aineistosta, joka pureutuu vastuulliseen johtamiseen eikä tarkastele vastuullista johtamista esimerkiksi osana vastuullista liiketoimintaa ja tuloksentekoa tai osana yritystoiminnan ja kestäväen kehityksen välisiä yhteyksiä ks. esim. Könnölä & Rinne 2001; Rohweder 2004. Aineiston tulee kuvata seuraavia aihealueita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti:

- vastuullinen johtaminen
- vastuullisen johtamisen osa-alueet
- vastuullisen johtamisen prosessit tai toiminnot
- vastuullinen johtaja
- vastuullinen johtamistapa -tai tyyli
- vastuullinen johtajuus

Edellä mainittu käsitteen suuntaa-antava kehys johdattelee tutkielmaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan ja auttaa selvittämään tutkimuskysymyksen lisäksi seikkoja, joista tutkielmassa on kiinnostuttu. Kun lähdeaineisto kattaa sekä ulkoiset että sisäiset kriteerit ja keskittyy suuntaa-antavan kehikon osa-alueeseen tai osa-alueisiin, tutkielmassa voidaan kuvailla tutkittava käsite laajempien kokonaisuuksien kautta. Näitä ovat muun muassa se, mikä on tutkittavan käsitteen kehityssuunta ja minkälaisista osista analysoitavat teokset näkevät vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen rakentuvan. Käsitteen suuntaa-antava kehys toimii myös siten, että sen avulla voidaan paitsi kuvata käsite 'vastuullinen johtaminen', mutta myös kartoittaa sen sisältämät teemat tai osa-alueet, joista kä-

sitteen merkitykset ja erilaiset sisällöt rakentuvat. Oleellista on, että niin aineiston kuin tutkimusmetodinkin kohdalla tehtyjä valintoja noudatetaan kauttaaltaan koko tutkielmassa. Niihin palataan yhä uudelleen tieteenfilosofian, tutkimusetiikan ja tutkielman luotettavuuden yhteydessä, jolloin niistä tulee systemaattinen tapa viedä tutkielmaa eteenpäin. Tutkielman valinnat vaikuttavat jokaisessa tutkimusprosessin osassa ja määrittävät tutkielman suuntaa kohti tutkimustuloksia ja tutkielman tarkoitusta. Tärkeintä on, että tehdyt valinnat perustellaan kattavasti ja niistä pidetään kiinni jokaisessa tutkielman osa-alueessa. Tällöin valinnat ja rajaukset luovat järjestelmällisen tavan toteuttaa tutkielma.

2.7 Tutkielman luotettavuus, oikeellisuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen tarkoitus on viimekädessä tuottaa uutta tietoa, minkä vuoksi tutkimuksen ja sen tulosten arvioiminen on tärkeää (Koskinen ym. 2005, 253–262). Tutkimustuloksia arvioitaessa usein ensimmäisenä nousevat esille tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti sekä tutkimuksen oikeellisuus eli validiteetti. Luotettavuutta mitataan yksinkertaisimmillaan siten, että arvioidaan, ovatko tutkijan tekemät havainnot johdonmukaisia. Luotettavuus on hyvä, jos joku toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen ja saada siitä samanlaiset tulokset. Tutkimuksen oikeellisuus taas kuvaa sitä, missä määrin tutkimus tutkii sitä, mitä sen pitäisikin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292.) Karkeasti ottaen tutkimuksen oikeellisuus on hyvä, jos sen avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen.

Kauppatieteellisessä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja oikeellisuus eivät kuitenkaan ole aina kovin hyviä tutkimuksen arviointikriteerejä, sillä ne sopivat usein paremmin määrällisen tutkimuksen arviointiin (Koskinen ym. 2005, 254–263). Esimerkiksi tämän tutkielman kohdalla on melko vaikea osoittaa, onko se luotettava siinä mielessä, että joku toinen tutkija päätyisi aivan samoihin johtopäätöksiin analysoimalla saman aineiston. Tutkimusmetodina käytetään kuvailevaa tulkitsevaa käsitetutkimusta, jolloin aineiston analyysi on subjektiivista. Myös aiemmin tieteenfilosofian kohdalla tulee esille se, että tutkielmassa todellisuus ymmärretään subjektiiviseksi. Tällöin vastuullinen johtaminen muodostuu yksilöiden ja ryhmien tulkinnoista. Se on luonteeltaan dynaaminen käsite, jonka sisältö muuttuu tilanteen ja tulkinnan mukaan. Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa, tiettyä ja universaalial tapaa toteuttaa vastuullista johtamista, vaan se on monien tekijöiden summa. Epistemologian eli tiedon tuottamisen näkökulmasta katsottuna tutkielman tuottamaan uuteen tietoon liittyy vahvasti tutkijan tapa ja kyky analysoida tutkimusaineistoa. Tutkija ei ole irrallinen tutkimuskohteestaan, vaan hän on osa

tiedon luomisprosessia. Tutkijan havainnot ja tulkinnat ovat iso osa tutkimuksen analyysivaihetta, mikä johtaa siihen, että tutkimukseen vaikuttaa tutkijan omat arviot.

Paljon keskustelua herättävä tutkimuksen arviointikriteeri on yleistettävyyys. Siinä pohditaan, kuinka paljon tutkimusaineistoa tulee kerätä, jotta aineistosta saatu tieto voidaan yleistää. Laadullisen tutkimuksessa on usein pienet havaintomäärät pääasiassa siksi, että siinä pyritään keräämään mahdollisimman syvällistä tietoa nimenomaan pienestä tapausjoukosta. Tarkoituksena on tuottaa kuvaus tutkimuskohteesta, mikä onnistuu keräämällä siitä mahdollisimman monipuolinen aineisto. (Koskinen ym. 2005, 265–272.) Tutkielman yleistettävyyuskään ei ole kovin hyvä arviointikriteeri, sillä tässä tutkielmassa, aivan kuin missä tahansa laadullisessa tutkimuksessa, on vaikea määritellä tarvittavan tutkimusaineiston määrä. Kuinka monta analysoitavaa teosta on tarpeeksi luomaan kattava ja monipuolinen kuva tutkittavasta käsitteestä? Edeltävään kysymykseen on mahdotonta vastata numeerisesti. Toisaalta hermeneuttisen kehäajattelun mukaan tutkimusprosessi on syytä lopettaa, kun sen avulla voidaan raportoida paras mahdollinen tulkinta, eikä suinkaan ainoa oikea tulkinta. Se on pyrkimys tässäkin tutkielmassa.

Edellä mainitut seikat johtavat siihen, että tutkimuksen luotettavuus ei välttämättä ole kovin hyvä. Mitä arviointikriteerejä tutkielmassa voidaan sitten soveltaa? Eräs käyttökelpoinen menetelmä on tarkastella tutkimuksen punaista lankaa. Laadullisessa tutkimuksessa on usein tarkoituksenmukaista arvioida havaintojen toistettavuutta (Koskinen ym. 2005, 258–259). Tämä onnistuu siten, että tutkija antaa tarpeeksi tietoa, jonka avulla lukija itse saa kattavan kuvan siitä, miten havainnot on tehty ja miten niistä on edetty aina analyysiin ja tulkintaan asti. (Koskinen ym. 2005, 258–259). Juuri tähän tutkielmassa pyritään: antamaan hyvä selostus siitä, miten tutkimusprosessi etenee ja miten siinä päästään vaihe vaiheelta analyysistä tutkimustuloksiin. Tällöin tutkimus voidaan toistaa ainakin osittain (Koskinen ym. 2005, 258–259).

2.7.1 Aineistoon kohdistuva kritiikki

Tulkitseva käsitetutkimus saa usein osakseen lähdekritiikkiä, joka kohdistuu pääasiassa tutkimuksessa käytettäviin teoreettisiin viitekehyksiin sekä lähteiden tasoon. (Takala & Lämsä 2001, 382.) Tässä tutkielmassa analysoitavien teosten valintaa perustellaan sillä, että ne täyttävät aineistolle asetetut ulkoiset ja sisäiset kriteerit. Tutkielmaa varten on käyty läpi vartenotettavaa aineistoa, mutta lopulliseen analyysiin on otettu vain ne teokset, jotka täyttävät kaikki lähteille asetetut kriteerit. Näistä tärkeimpänä pidetään sitä, että lähdeaineisto on tutkimusongelman kannalta oleellista ja tarkoituksenmukaista ks.

esim. Takala & Lämsä 2001, 382. Tutkielmassa on tarkoitus kuvata vastuullista johtamista monipuolisesti ja tuottaa kyseisestä ilmiöstä mahdollisimman syvälinen ymmärrys ja kuvaus. Tutkielma on tässä mielessä perinteistä laadullista tutkimusta, ja analysoitavaksi aineistoksi valitaan liikkeenjohdolle suunnattuja vastuullisesta johtamisesta kertovia kirjoja. Jotta tutkielmassa käytettävä aineisto on tutkimusongelman kannalta oleellista ja tarkoituksenmukaista, sille asetetaan ulkoisia ja sisäisiä kriteerejä.

Kaikki analysoitavat kirjat on julkaistu 2000-luvun alussa, mikä varmistaa sen, että niiden tieto on mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista. Kirjoja yhdistää julkaisuajankohdan lisäksi niiden kieli. Analysoitavat kirjat ovat suomenkielisiä ja suomalaisten tekijöiden kirjoittamia. Tällä halutaan varmistaa se, että tutkittavaan ilmiöön vaikuttaa mahdollisimman vähän kielelliset tai kulttuuriset erot. Kyseisillä rajauksilla pyritään siihen, että tutkielman tuottamat kuvaukset ovat hyvin yleistettävissä suomalaisen liikkeenjohdon käytettäväksi. Toisaalta tämä rajoittaa tutkielmassa kuvattavan vastuullisen johtamisen hyödyntämistä kansainvälisessä ympäristössä. Aineistoon tutustuttaessa esille on tullut monia teoksia, jotka täyttävät edellä mainitut ulkoiset kriteerit. Tämän vuoksi aineistolle asetetaan tarkempia sisäisiä rajauksia, jotka liittyvät aineiston kohderyhmiin ja sen tarkempaan sisältöön. Kaikkien analysoitavien teokset on suunnattu yritysmaailmalle eli liikkeenjohdolle, esimiehille, henkilöstötyön ammattilaisille sekä viestintä- ja kehittämisjohdolle. Teokset, jotka ovat yleisesityksiä tai yksinomaan oppimateriaaleja, jätetään analyysin ulkopuolelle. Aineistoa rajatessa mukaan on otettu vain sellaiset teokset, jotka kuvaavat joko yhtä vastuullisen johtamisen osa-aluetta tai sen kokonaisuutta. Analysoitaville teoksille yhteistä on myös se, että niissä selvennetään, miten kirjoittajat ymmärtävät vastuullisen johtamisen taustalla vaikuttavan vastuullisen liiketoiminnan. Edellisen lisäksi teoksista käy tarkemmin ilmi se, mistä vastuun osa-alueesta katsoen ne lähestyvät vastuullista johtamista.

Kuusi teosta täyttää tutkimusaineistolle asetetut ulkoiset ja sisäiset kriteerit. Niiden avulla tutkitaan vastuullisen johtamisen käsitettä sekä sen merkityksiä ja rajoja. Tärkeä ominaisuus analysoitaville kirjoille on se, että niiden tulee pystyä vastaamaan tutkimusongelmaan, jolloin ne tukevat tutkielman oikeellisuutta ja vastaavat tutkimusmetodin saamaan lähdekritiikkiin. Analysoitavien teosten tulee kuvata nimenomaan vastuullista johtamista ja selkiyttää ilmiöstä käytävää tieteellistä keskustelua. Tällöin kirjojen sisältö toimii painavimpana perusteluna aineiston valinnalle ja sen kriittiselle arvioinnille. Koskinen ym. (2005) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa ja sen yleistettävyydessä ”Ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa” (Koskinen ym. 2005, 265).

Aineistolle tehty ulkoiset ja sisäiset rajaukset vaikuttavat osaltaan tutkielman tuloksiin. Aineisto rajataan julkaisuajankohdan ja kohderyhmän perusteella, mikä tarkoittaa

tulosten kannalta sitä, että ne antavat melko yksipuolisen kuvan tutkimuskohteesta. Toisaalta tulosten yksipuolisuus ei ole välttämättä huono asia, sillä 2000-luvun alussa julkaistua aineistoa voidaan pitää ajankohtaisena. Tulosten yksipuolisuus voidaan ymmärtää myös siten, etteivät ne ole kovinkaan käyttökelpoisia kansainvälisessä toimintaympäristössä. Toisaalta ne antavat tarkan kuvauksen siitä, minkälaisia sisältöjä ja merkityksiä vastuullisella johtamisella on nimenomaan Suomessa. Tällä tavalla ajatellen tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä suomalaisessa yritysmaailmassa sekä kenties myös Suomen kaltaisissa toimintaympäristöissä kuten muissa Pohjoismaissa tai hyvinvointivaltioissa.

Myös aineistolle asetetut sisäiset kriteerit vaikuttavat osaltaan siihen, minkälaisia tutkimustuloksista muodostuu. Suomenkielisyydellä pyritään siihen, että tutkielman avulla voidaan kuvata ennestään moniselitteinen käsite mahdollisimman syvällisesti. Tällöin teosten kieli saattaa olla tutkimustulosten kannalta sekä vahvistava että heikentävä tekijä. Suomen kieli nimittäin asettaa aineiston kirjoittajille sekä yhteiset pelisäännöt että rajoittavat puitteet siihen, miten he voivat kuvata vastuullista johtamista. Toisaalta aineiston suomenkielisyys johtaa siihen, että eri teokset ovat kielellisesti tasapuolisessa asemassa, mikä vahvistaa osaltaan tutkimustulosten luotettavuutta. Tämä voidaan kuitenkin nähdä myös siten, että suomen kieli ei välttämättä tarjoa kirjoittajalle niin paljon erilaisia mahdollisuuksia kuin esimerkiksi englannin kieli, joka on valtavirtakielenä vastuulliseen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa ja keskustelussa. Suomenkielisyys kuitenkin tukee sitä, että aineisto rajataan koskemaan vastuullista johtamista nimenomaan Suomessa ja tätä kautta se tuo tutkimustuloksiin loogisuutta. Tulosten kannalta myös aineiston kohderyhmä on järkevä, sillä tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten vastuullinen johtaminen ilmenee nimenomaan liikkeenjohdon tehtävänkäsissä.

On selvää, että aineiston ulkoiset ja sisäiset rajaukset vaikuttavat suuresti tutkielman tuloksiin. Tehdyt rajaukset huomioivat vastuullisen johtamisen Suomessa ja suomalaisessa toimintaympäristössä jättäen kansainvälisen toimintaympäristön tarkastelun ulkopuolelle. Tällöin vastuullista johtamista tarkastellaan ilmiönä, joka on sidottu tiettyyn ajankohtaan ja toimintaympäristöön. Siitä ei voida tehdä kovinkaan hyviä yleistyksiä ajatellen vastuullista johtamista globaalina ilmiönä, mutta se kertoo, miten käsite ilmenee Suomessa ja miten se vaikuttaa suomalaisten yritysjohtajien työhön. Rajaamalla aineisto eri tavalla saataisiin varmasti hyvin erilaisia tutkimustuloksia. Suurimpana erona olisi ehkä se, että toisenlaisilla rajauksilla tutkimustulokset painottaisivat eri alueita tai käsittelevät vastuullista johtamista laajemmassa asiayhteydessä. Toisenlaiset valinnat voisivat myös rajata tutkimuskohteen jonkin muuhun maahan, jolloin erilaiset kielelliset, kulttuurilliset, yhteiskunnalliset ja poliittiset seikat muovaisivat käsitystä vas-

tuullisesta johtamisesta aivan erilaiseksi kuin mitä tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan osoittaa. Erilaiset aineiston rajaukset voisivat ottaa myös kantaa siihen, miten vastuullinen johtaminen ilmenee eri toimialan yrityksissä ja erikokoisissa organisaatioissa. Analysoitu aineisto ei nimittäin kerro siitä, miten vastuullinen johtaminen esiintyy mikro-, pk- tai suuryrityksissä tai miten vastuullinen johtaminen tulisi nivota osaksi liikkeenjohdon työtä eri toimialoilla. Edellisen kaltaisia rajauksia ei haluttu ottaa mukaan tähän tutkielmaan, sillä niiden kautta tarkasteltuna vastuullinen johtaminen saattaa jäädä melko suppeaksi tutkimuskohteeksi. Koko- ja toimialarajauksia ei haluttu tehdä myöskään sen vuoksi, että vastuullisen johtamisen tarkasteleminen niiden kautta ei välttämättä anna lisäarvoa siihen, miten vastuullinen johtaminen ilmenee osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää nimenomaan Suomessa, jossa teollisuusyrityksillä on melko suuri asema maan talouselämässä. Kyseiset rajaukset saattaisivat vain hajauttaa ennestään vastuullisen johtamisen käsitettä, jolloin sen syvälinen tulkinta hankaloituisi. Samalla on epäselvää, voitaisiinko vastuullisesta johtamisesta edes tehdä yleistyksiä Suomessa yrityksen koon tai toimialan perusteella. Toisaalta kansainvälisessä mittakaavassa kyseinen tarkastelu voisi olla hyvinkin ajankohtainen tutkimusaihe, sillä tutkimustulokset antaisivat lisätietoa siitä, miten vastuullinen johtaminen ilmenee monikansallisissa yrityksissä riippuen sen koosta ja toimialasta.

2.7.2 Tutkimusmetodiin kohdistuva kritiikki

Lähdekritiikin ohella tutkielmassa käytettävä tutkimusmetodia arvostellaan sen käyttämien teoreettisten viitekehysten vuoksi. Kuvailevalle tulkitsevalle käsitetutkimukselle on ominaista se, että tutkija saa itse valita, lähestyykö tutkimuskohdettaan käsitteen itsensä vai teoreettisen viitekehysten kautta. Tässä tutkielmassa vastuullisen johtamisen merkityksiä tutkitaan käsitteestä katsoen, jolloin siihen ei sovelleta mitään tiettyä teoreettista viitekehystä, jonka mukaan tutkimus etenee. Siitä huolimatta, että tutkielma tehdään käsitteestä katsoen, sille asetetaan suuntaa-antava kehys. Se määrittää, miten lähdekirjallisuuden tulee esittää vastuullinen johtaminen osana analysoitavaa teosta. Käsitteen suuntaa-antava kehys siis rajaa analysoitavaa aineistoa edelleen ulkoisten ja sisäisten kriteereiden ohella siten, että aineiston pitää keskittyä suoranaisesti yhteen tai useampaan käsitteen suuntaa-antavan kehyksen sisällöistä.

Käsitteen suunta-antavalla kehyksellä pyritään luomaan systemaattinen järjestelmä, johon tutkielma nojautuu ja jota se seuraa tutkimusprosessin edetessä. Tällä tavoin voidaan perustella logiikka, jonka mukaan aineisto valitaan, rajataan ja esitetään. Käsitteen suuntaa-antava kehys toimii järjestelmän perustana, mutta ei kuitenkaan rajaa tutkimus-

kohdetta liian tarkasti, jolloin vastuullisen johtamisen kuvaaminen monialaisesti saattaisi hankaloitua. Tehdyt valinnat ja rajaukset takaavat sen, että tutkielma käyttää samanarvoisia aineistoja analyysin perustana ja etenee järjestelmällisesti kohti tutkimustuloksia. Suuntaa-antava kehys toimii käytännössä tietynlaisena punaisena lankana, jota seuraamalla aineisto saadaan kertomaan, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa nykypäivän yritysjohdon näkökulmasta katsottuna. Kritiikiksi saattaa nousta se, että käsitteen suuntaa-antava kehys on nimensä mukaisesti liian suuntaa-antava. Tällöin voi olla vaikea perustella, miksi jokin tietty teos päättyy tutkielman aineistoksi ja miksi joku toinen puolestaan rajataan tutkielman ulkopuolelle. Käsitteen suuntaa-antavan kehyksen heikkous ilmenee myös siinä, että liikkeenjohdolle suunnatut vastuullisesta johtamisesta kertovat teokset puhuvat tutkimusilmioista monin eri tavoin. Eteen tulee sellaisia käsitteitä kuin 'yhteiskuntavastuun johtaminen', 'eettinen johtaminen' ja 'välittävä johtaminen'. Miten suuntaa-antavan kehyksen avulla voidaan perustella se, että kyseiset käsitteet ovat synonyymeja käsitteelle 'vastuullinen johtaminen', jolloin ne kaikki voidaan rinnastaa kuvaamaan samaa ilmiötä?

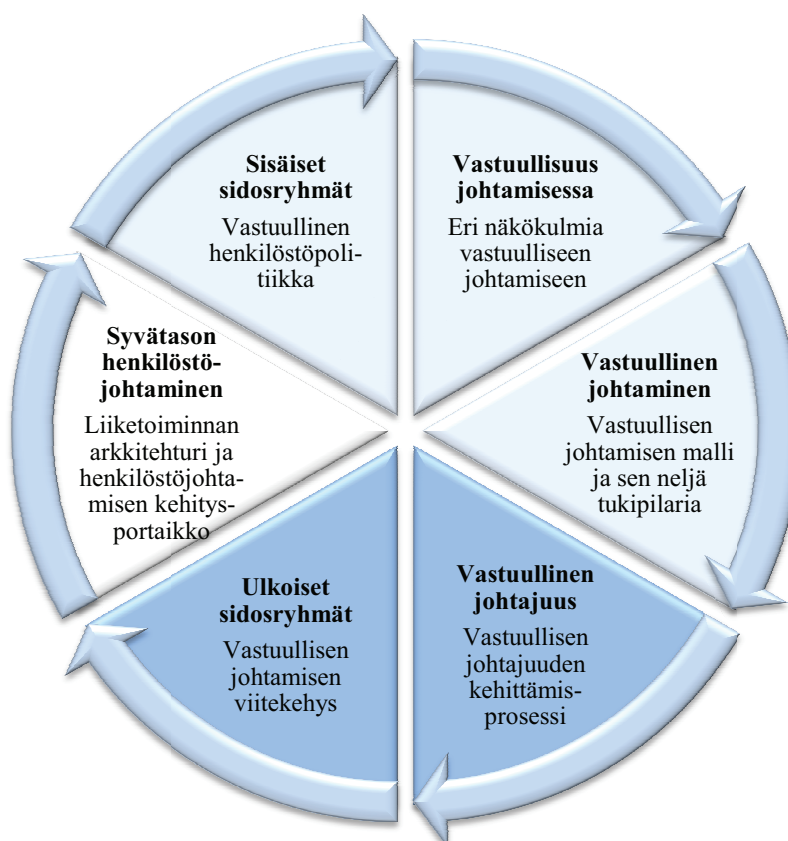
Vastaukseksi edelliseen todetaan, että tutkielma halutaan suorittaa ilman minkäänlaisia ennako-oletuksia tutkittavan käsitteen sisällöstä. Tällä tavalla taataan se, että tutkittavan käsitteen kuvailut ja erilaiset merkityksenannot ovat yhtä monialaisia ja kattavia kuin itse tutkimuskohdekin. Samalla mahdollistetaan se, että tarkastelun kohteiksi tulevat myös sellaiset käsitteet, jotka eivät välttämättä suoraan nimensä perusteella linkity tutkittavaan käsitteeseen, mutta vastaavat sitä sisällöltään. Niin yhteiskuntavastuun johtaminen, eettinen johtaminen kuin välittävä johtaminenkin paneutuvat johonkin tai joihinkin suuntaa-antavan kehyksen teemoista. Samalla ne auttavat rakentamaan mahdollisimman rikasta kuvausta tutkittavasta käsitteestä. Oleellista käsitteen suuntaa-antavan kehyksen muodostamalle systematiikalle on selvittää käsitteiden taustalla olevat kuvailut ja merkityksenannot, eikä niinkään paneutua käsitteiden nimiin tai niiden väliin kytköksiin ja käsitejärjestelmiin. Jos käsitteelle 'vastuullinen johtaminen' olisi asetettu tarkempia ennako-oletuksia, rajauksia tai teoreettisia viitekehyksiä, on hyvin mahdollista, että erinimiset, mutta kuitenkin sisällöltään vastaavat käsitteet, eivät olisi tulleet lainkaan mukaan tutkielmassa analysoitavaan aineistoon. Sitä kautta tutkimustulokset olisivat voineet kuvata tutkimuskohdetta paljon suppeammin.

Perusteluna laaja-alaisen kehyksen käytölle toimii se, että se on tarkoituksenmukainen ja toimiva. Se luo tarvittavat, mutta ei liian rajaavat, suuntaviivat tutkielman toteuttamiselle. Myös sen käytännön soveltaminen on helppoa. Jo vilkaisu mahdollisesti analysoitavien teosten sisällysluetteloihin ja johdantokappaleisiin paljastaa, syventyykö teos johonkin tai joihinkin suuntaa-antavan kehyksen osa-alueista. Käsitteen kehys toimii käytännössä eräänlaisena muistilistana, jonka osa-alueeseen tai -alueisiin analysoi-

tavien kirjojen tulee paneutua. Jollei näin ole, kyseinen teos käsittelee vastuullista johtamisesta tutkielman kannalta liian pintapuolisesti tai jonkin muun ilmiön sivutuotteena. Kehyksen suunta-antavuus toimii siis sen parhaimpana perusteluna. Jos jokin liikkeenjohdolle suunnattu teos täyttää sille asetetut ulkoiset ja sisäiset kriteerit, viitekehys rajaa tarkastelun ulkopuolelle vielä sellaiset teokset, jotka käsittelevät vastuullista johtamista vain välillisesti.

3 AINEISTON ESITTELY

Tutkielman aineiston kautta syvennyttään vastuullisen johtamisen eri merkityksiin valitun tutkimusmetodin keinoin. Perehtymällä tutkielmassa analysoitaviin kirjoihin tuodaan esille näkökulmia siitä, mitä pidetään vastuullisena johtamisena. Tavoitteena on esittää vastuullisen johtamisen taustat, osa-alueet ja kytkeytyminen sekä vastuulliseen liiketoimintaan että liikkeenjohdon tehtäväalueeksi. Tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset 2000-luvun alussa tehdyt liikkeenjohdon vastuullisen johtamisen oppaat määrittelevät ja muovaavat johdon työtä ja tehtävälisteriä. Tämä tehdään kuvaamalla käsite vastuullinen johtaminen tutkielmassa analysoitavien kirjojen tuomien eri näkökulmien kautta. Tutkimuskysymyksiä halutaan lähestyä selvittämällä, mitä kaikkea käsitteeseen vastuullinen johtaminen liittyy. Tutkielmassa analysoidaan kuusi vastuullista johtamista kuvaavaa tai sitä sivuavaa teosta. Kukin niistä tuo oman näkökulmansa ja lähestymistapansa vastuulliseen johtamiseen. Teosten näkökulmat esitetään kuviossa 6.



Kuvio 6 Tutkielmassa analysoitavien kirjojen näkökulmat vastuulliseen johtamiseen

Kuvio 6 muodostuu kuudesta sektorista, joista kukin kuvaa yhtä tutkielmassa analysoitavaa teosta. Sektoreiden värit perustuu siihen, mistä vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueesta katsoen analysoitavat teokset lähestyvät vastuullista johtamista ks. kuvio 4. Keskitumma väri kuvastaa teoksia, jotka tarkastelevat vastuullista johtamista sosiaalisen vastuun näkökulmasta katsottuna. Tummin väri kuvastaa teoksia, jotka lähestyvät vastuullista johtamista vastuun eettisestä ulottuvuudesta katsoen. Vaalein väri taas kuvastaa analysoitavista teoksista sitä, joka korostaa lähestymistavassaan sosiaalista vastuuta, mutta ymmärtää vastuullisuuden ja muita analysoitavia teoksia laajemmin. Kolme ensimmäiseksi analysoitavaa teosta kuvaavat vastuullista johtamista vastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta katsoen. Ensimmäisen teoksen lähestymistapa painottaa yrityksen sisäisiä sidosryhmiä, toisen vastuullisuutta johtamisessa ja kolmannen vastuullisen johtamisen sisältöä. Seuraavat kaksi analysoitavaa teosta kuvaavat vastuullista johtamista vastuun eettisen ulottuvuuden lähtökohdista katsoen. Neljänneksi analysoitava teos syventyy vastuulliseen johtajuuteen ja viidenneksi analysoitava teos ulkoisiin sidosryhmiin. Viimeisenä analysoitavan teoksen lähestymistapa vastuullisuuteen korostaa sosiaalista vastuuta, mutta sen taustalla oleva vastuullisuusjako on muita teoksia laajempi. Kyseinen teos lähestyy vastuullista johtamista strategisen vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähtökohdista katsottuna. Kukin analysoitava teos esittää myös jonkinlaisen teorian, mallin tai viitekehysten, joiden perusteella ne jäsenitelevät ja tarkastelevat vastuullista johtamista tai sen osa-alueita. Näiden teorioiden, mallien ja viitekehysten sisällöt tiivistetään kuvion 6 lohkoihin.

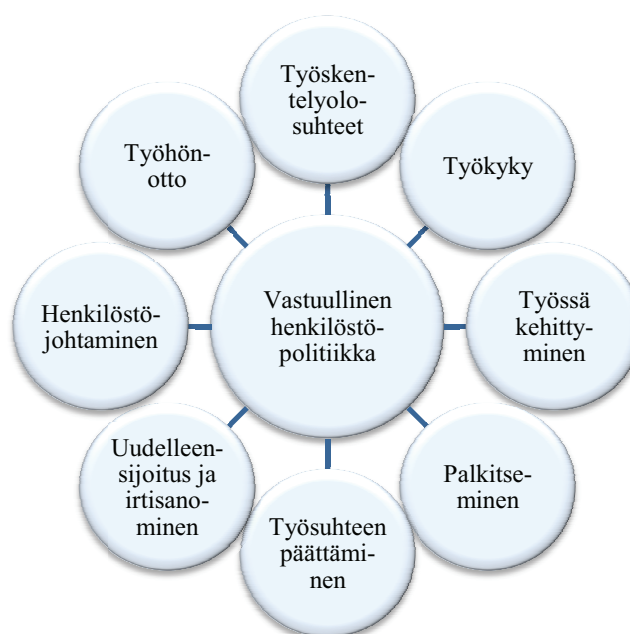
3.1 Vastuullisen johtamisen sisäiset sidosryhmät

Sirpa Juutinen on koostanut vuonna 2002 työryhmän keskusteluista teoksen *Vastuun askeleita: työkirja yritysten yhteiskuntavastuun kehittämisen tueksi. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka & Lähiyhteisövastuu*. Työryhmän jäsenet ovat sekä yritysten edustajia, konsultteja että koordinoituyksikön henkilöstöä. Yritysten edustajista myös Sari Kuvaja sekä työryhmän konsulteista Tapio Aaltonen ovat julkaisseet yhden tutkielmassa analysoitavista liikkeenjohdolle suunnatuista kirjoista. Juutinen itse edustaa Finnish Business & Society yritysverkostoa, jonka tavoitteena on edistää yritysten yhteiskuntavastuuta. Analysoitava teos koostuu kahdesta osasta: vastuullisesta henkilöstöpolitiikasta ja lähiyhteisövastuusta (Juutinen 2002, 2–11). Seuraavaksi syvennyttään teoksen ensimmäinen osa, sillä se kuvaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa osana vastuullista johtamista. Lähiyhteisövastuu -osio jätetään tarkastelun ulkopuolelle, sillä se ei paneudu

tutkimusaiheeseen käsitteen suuntaa-antavan kehikon edellyttämällä tavalla. Tällä ratkaisulla varmistetaan tutkielman eteneminen systemaattisesti.

Juutisen (2002) teos suuntautuu sellaisille suomalaisille yrityksille, jotka haluavat kehittää muun muassa vastuullista henkilöstöpolitiikkaansa. Työryhmä perustelee vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ajankohtaiseksi aiheeksi, sillä sen avulla yritykset voivat tavoitella pitkän aikavälin kestäväää ja kannattavaa yritystoimintaa sekä kilpailuetua. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka luo lisäarvoa, joka puolestaan lähettää myönteisen viestin yrityksestä. Tämä johtuu siitä, että omaksutut arvot ja asenteet heijastuvat koko yritystoimintaan. Suomalainen lainsäädäntö huomioi sosiaalisen vastuun kattavasti, mutta työryhmän mukaan sosiaalisen vastuun keskustelu Suomessa on jäänyt vähemmälle painoarvolle kuin esimerkiksi taloudellisen vastuun tai ympäristövastuun. Siksi analysoitava teos painottuu nimenomaan yritysten sosiaalisen vastuuseen. (Juutinen 2002, 5–13, 65.) Vastuullista johtamista teos taas kuvaa vastuullisen henkilöstöpolitiikan näkökulmasta katsottuna, sillä yritykset määrittelevät henkilöstöpolitiikallaan strategiansa ja samalla johtamiskäytäntöjensä perusteet.

Vastuullinen henkilöstöpolitiikka koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta, joista käsitellään jokaisen politiikka, keinot ja mittarit (Juutinen 2002, 17, 30–49). Poliitiikka määrittelee, mitä vastuullinen toiminta tarkoittaa yritykselle. Keinot puolestaan kertovat, miten yritys voi toteuttaa vastuullisuuttaan käytännössä. Mittarit paljastavat, miten vastuullisuuden soveltamisessa on onnistuttu. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueet tulevat esille kuviossa 7.



Kuvio 7 Vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueet

Vastuullisella henkilöstöpolitiikalla tähdätään yrityksen menestymiseen. Kuvion 7 kuvaamien osa-alueiden avulla saadaan rekrytoitua yritykseen parhaat henkilöt, onnistutaan motivoimaan henkilöstöä, osataan hyödyntää monimuotoisuutta ja pystytään kehittämään osaamista ja takaamaan sen kehittyminen. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka vaikuttaa menestymisen ohella myös yrityskuvan muodostumiseen, sillä vastuullinen yritys toimii ennakoiden ja erilaisiin tilanteisiin varautuen. Tämän lisäksi vastuullinen henkilöstöpolitiikka huomioi tärkeän osan yrityksen pääomasta, nimittäin inhimillisen ja sosiaalisen pääoman. (Juutinen 2002, 17.)

Vastuullisella työhönotolla taataan se, että yrityksen henkilöstöön saadaan parhaat kyvyt. Vastuullisen työhönoton politiikka pitää sisällään sen, että yrityksessä pidetään monipuolisuutta voimavarana ja että yksilön oikeuksia kunnioitetaan. Työhönoton politiikan noudattaminen onnistuu luomalla yritykseen rekrytointimalli, järjestämällä rekrytointeihin osallistuville monimuotoisuuskoulutuksia ja takaamalla, että työhönoton yhteydessä mahdollisesti tehtävät testit ovat perusteltuja, luottamuksellisia, niitä tekevät henkilöt ovat ammattitaitoisia ja että testien tuloksia käsitellään vastuullisesti. Vastuulliset työolosuhteet ovat sellaisia, joissa on turvallinen, viihtyisä ja kannustava työympäristö ja -ilmapiiri. Ne ennaltaehkäisevät työpaikkakiusaamista, seksuaalista häirintää sekä työtapaturmia. Tällöin henkilöstö jaksaa paremmin ja on motivoituneempaa. Vastuullisten työolosuhteiden politiikka kiteytyy siihen, että kaikkien työntekijöiden oikeuksia kunnioitetaan, työntekijöiden moninaisuus nähdään voimavarana ja sekä työnantaja että työntekijät sitoutuvat työskentelyolosuhteiden jatkuvaan kehittämiseen. Vastuullisten työolosuhteiden politiikkaa voidaan toteuttaa käytännössä keräämällä aktiivisesti palautetta, tarjoamalla työyhteisökoulutusta, toteuttamalla työskentelyilmapiirimittauksia, kartoittamalla koko henkilöstön työntekijäprofiili (ikä, sukupuoli ja kansallisuus), pitämällä työsuhdepolitiikan selkeänä ja ristiriitoja ennakoivana, estämällä henkilöstön liiallinen vaihtuvuus sekä laatimalla turvallisuusohjelma ja kirjalliset toimintaohjeet häiriötilanteisiin. (Juutinen 2002, 30–35.)

Työkyvyn ylläpidolla pyritään jaksamiseen, työhyvinvointiin, hyvään työkykyyn, elämänlaadun vahvistamiseen ja elämänhallinnan tukemiseen. Henkilöstön työkyvyllä on suora yhteys yrityksen menestymiseen, sillä sairauspoissaolot, huono keskittymiskyky ja työmotivaation puute ovat huomattavia kulueriä yritykselle. Työkyvyn ylläpitäminen on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, joten työkyvyn ylläpidon politiikka tiivistyy siihen, että työnantaja kannustaa omatoimiseen työkyvyn ylläpitoon. Keinoja tähän ovat muun muassa eri-ikäisille työntekijöille suunnatut työkyvyn ylläpito-ohjelmat, joustavat työaikajärjestelyt sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen. Työssä kehittymisen tukemisella pyritään lisäämään yrityksen kilpailukykyä sekä kannustamaan yksilöitä työmarkkinakelpoisuutensa vahvistamiseen ja omien pää-

määriensä saavuttamiseen. Tällöin yrityksen työssä kehittymisen politiikka tiivistyy siihen, että henkilökohtainen työssä kehittyminen nähdään tärkeäksi sekä yrityksen että yksilön kannalta. Keinoja politiikan toteuttamiseksi ovat säännölliset kehittämiskeskustelut, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, sisäisten siirtojen tukeminen sekä koulutuksen järjestäminen. (Juutinen 2002, 36–40.)

Palkitsemisjärjestelmä motivoi ja kannustaa yhteisten päämäärien saavuttamiseen tai jopa niiden ylittämiseen. Palkitsemisen keinoin voidaan suunnata työntekijöiden panosstrategian kannalta keskeisiin osa-alueisiin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä sitouttaa henkilöstöä ja kertoo hyvistä johtamiskäytännöistä, palkitsemisperusteiden selkeydestä, mittaamisen yksiselitteisyydestä sekä onnistuneesta viestinnästä. Vastuullisen palkitsemisen politiikan mukaan kyse on yksiselitteisestä, yksinkertaisesta ja läpinäkyvästä palkitsemisjärjestelmästä, jonka tarkoitus on motivoida ja antaa tunnustusta tuloksellisesta työstä. Keinoja sen luomiseen ovat säännöllisesti päivitettävät palkitsemisohjeet, palkitsemisjärjestelmän monipuolisuus eli muiden kuin pelkästään rahapalkkioiden sisällyttäminen palkitsemisjärjestelmään sekä palkkatason vertaaminen alan, paikkakunnan ja sukupuolten välillä. (Juutinen 2002, 41–42.)

Työsuhteen päättäminen saattaa johtua määräaikaaisuudesta, eläkkeelle siirtymisestä tai työpaikan vaihtamisesta. Joka tapauksessa työsuhteen päättymisen saattaa antaa arvokasta tietoa työskentelyolosuhteiden ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Työsuhteen päättymisen politiikka pitää sisällään sen, että yrityksessä halutaan edistää pitkiä työsuhteita, mutta toisaalta myös oppia irtisanoutumistilanteista. Keinoja politiikan toteuttamiseksi ovat työsuhteensa päättävän haastattelu sekä eläkkeelle siirtyvien valmennus. Uudelleensijoittaminen ja irtisanominen ovat tilanteita, joihin vastuullinen yritys reagoi nopeasti ja oikein mitoitettusti. Niihin liittyvä politiikka tiivistyy siihen, että yrityksen ilmapiiri kannustaa uudelleensijoittamiseen ja tarjoaa sitä aina, kun mahdollista. Jos edetään irtisanomistilanteisiin, niihin varaudutaan sopimalla yhteisistä pelisäännöistä eri osapuolten kesken. Tällaista uudelleensijoittamisen ja irtisanomisen politiikkaa voidaan toteuttaa tarjoamalla uudelleensijoitettaville sopeutumisvalmennusta ja mahdollista lisäkoulutusta sekä tukemalla irtisanottuja uuden työpaikan löytämisessä. Tärkeää on myös varmistaa, että esimiehillä on tarvittava osaaminen osapuolia kunnioittavat irtisanomisprosessin toteuttamiseen. (Juutinen 2002, 43–47.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on keino sitouttaa sekä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Sen avulla vastuullisuus siirtyy osaksi työntekijöiden ajattelumalleja ja toimintatapoja. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen politiikka pitää sisällään sen, että vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueet määritellään ja niihin sitoudutaan. Keinoja politiikan toteuttamiseksi ovat esimiesvalmennus sekä alan kehityksen seuraaminen esimerkiksi jonkin verkoston jäsenen roolissa. (Juutinen 2002, 48–49.)

3.2 Eri näkökulmia vastuullisen johtamisen sisällöistä

Päivi Vauhkonen on toimittanut vuonna 2007 teoksen *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?* Vauhkonen tarkoituksena on tuoda esille eri toimijoiden käsityksiä vastuullisuudesta. Teoksen kolmas osa, vastuullinen johtajuus, pureutuu pohtimaan, minkälaista vastuullisuus on ihmisten johtamisen näkökulmasta katsottuna. Vastuulliselle johtamiselle ominaista on se, että se pohjautuu hyvään johtamiseen ja hyvään hallinnointitapaan. Edellisten lisäksi eettiset toimintaperiaatteet ohjaavat johtajaa toimimaan oikein erilaisissa tilanteissa. Huomionarvoista on, että kaikkiin tilanteisiin ei kuitenkaan ole olemassa ennalta kirjoitettuja toimintaohjeita, vaan vastuullisuus on ennen kaikkea yksilön tilannekohtaista kykyä toimia oikein. Tässä kokoomateoksessa vastuullinen johtaminen nähdään pohjimmiltaan vastuullisena kulttuurina, jossa esille nousevat keskinäiset vuoropuhelut, arvojen ja päämäärien sisäistäminen sekä yhteisten merkitysten luominen. (Vauhkonen 2007, 13–15, 169–171.)

Kokoomateoksen analysoitavista artikkeleista kolme on Johtamistaidon Opiston edustajien kirjoittamia ja yksi on Keskuskauppakamarin edustajan kirjoittama. Kokoomateos on loppuraportti Johtamistaidon Opiston tutkimus- ja kehittämishankkeesta, *Yhteiskuntavastuu kilpailukyvyn edistämiseksi – sisäisen kehittämissuunnan mallintaminen* (Vauhkonen 2007, 7–9, 13–15). Siihen osallistuneet kirjoittajat ovat joko kyseisen tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkijoita, tukiryhmän jäseniä tai yhteistyökumppaneita (Vauhkonen 2007, 7–9, 13–15). Vauhkonen (2007) toimittaman teoksen vastuullinen johtajuus -osio koostuu yhteensä seitsemän eri kirjoittajan artikkeleista, joista kussakin pohditaan vastuullista johtamista hieman eri lähtökohdista. Analyysiin otetaan mukaan osion seitsemästä artikkelista neljä, sillä ne täyttävät käsitteelle asetetun suuntaantavan kehyksen vaatimukset. Ne syventävät ymmärrystä tutkittavasta käsitteestä ja vastaavat käsitteelle muodostetun kehyksen osa-alueisiin. Analyysin ulkopuolelle jäävät artikkelit sivuavat vastuullista johtamista puolittain, jolloin ne liittyvät vastuulliseen johtajuuteen välillisesti. Käsitteen suuntaantavan kehikkeen soveltaminen karsii pois ne artikkelit, jotka eivät syvenny vastuullisen johtamisen ytimeen ja joilla ei ole selvä sanoma vastuullisesta johtamisesta. Suuntaantavaa kehikkoa ja sen luomaa systeemiä käytetään tutkielman jokaisessa osassa, jolloin sen järjestelmällisyys perustelee tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä.

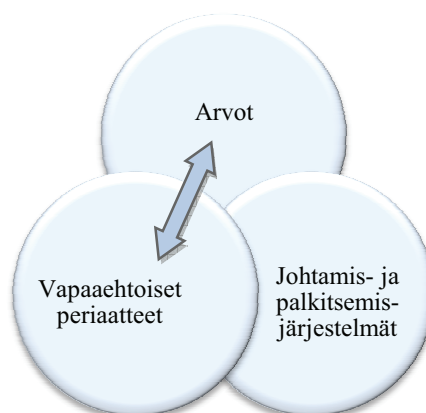
3.2.1 Johtajan vastuukenttä

Ensimmäisessä artikkelissa, jonka on kirjoittanut Johtamistaidon Opiston kehittämispäällikkö Tommi Kinnunen, pohditaan vastuuta johtajan näkökulmasta katsottuna. Siinä syvennyttään myös aiheisiin, jotka ovat ajankohtaisia tällä hetkellä johtajan vastuukentässä. Artikkelin mukaan johtajan vastuualueiden määrittelevä on hankalaa, sillä matriisi- ja verkosto-organisaatioiden rajat ovat hämäreitä. Kun organisaatiomuoto on joustava, valtasuhteet ovat epäselvät, ja eri henkilöstöryhmät odottavat johtajaltaan eri asioita. Tällöin selkeää vastuullista johtamista on vaikea määrittellä. (Kinnunen 2007, 172–177.)

Muutokset toimintaympäristöissä sekä irtisanomistilanteet ovat nykypäivän vastuullisen johtajan haasteita ja velvollisuuksia. Monikansalliset organisaatiot operoivat laajoilla toimintakentillä, jolloin sidosryhmien määrän, ja samalla vastuun, rajaaminen saattaa olla ongelmallista. Haastetilanteisiin lukeutuvat myös irtisanomiset, sillä joukkoyritysten vaikutukset saattavat heijastua kyseiseen paikkakuntaan, toimialaan tai koko teollisuudenhaaraan. Johtajan vastuu liittyy siis vaikeisiin tilanteisiin, sillä johtajan rooliin kuuluvat niin muutostilanteet ja niissä toimiminen kuin esimieshaasteet ja -velvoitteet. Ongelmaa johtajan vastuullisuuteen lisää vielä se, että organisaatioissa päädytään helposti vastuun jakamiseen tasapuolisesti kaikkien kesken. Tällöin itseohjautuvan tiimitoiminnan seurauksena on se, että jaettu vastuunkanto ei ole itse asiassa kenenkään vastuulla vrt. Grit (2004, 97–100). Kinnunen (2007) pohtii artikkelinsa lopussa vielä sitä, mihin suuntaan vastuullisuuskeskustelu on menossa. Hän toivoo yritystoiminnan liikkuvan lyhyen aikavälin voitontavoittelusta pitkäkestoisempaan menestymiseen ja onnistumiseen. Tällöin johtajan vastuullisuus saattaa korostua entisestään. (Kinnunen 2007, 172–177.)

3.2.2 Yrityskulttuuri

Toinen tutkielmassa paneuduttava artikkeli käsittelee vastuullisuutta osana suomalaista yrityskulttuuria, sillä yritysten vastuullisuus heijastaa sekä ympäröivän yhteiskunnan että yksilön arvojen kehitystä. Artikkelin on kirjoittanut Pirjo Liukas, joka toimii Keskuksikaupparin asiamiehenä. Hän määrittelee yritysten arvot, vapaaehtoiset toimintaperiaatteet sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät vastuullisen yrityskulttuurin osaluokiksi kuvion 8 mukaisesti. (Liukas 2007, 181–193.)



Kuvio 8 Vastuullisen yrityskulttuurin osa-alueet

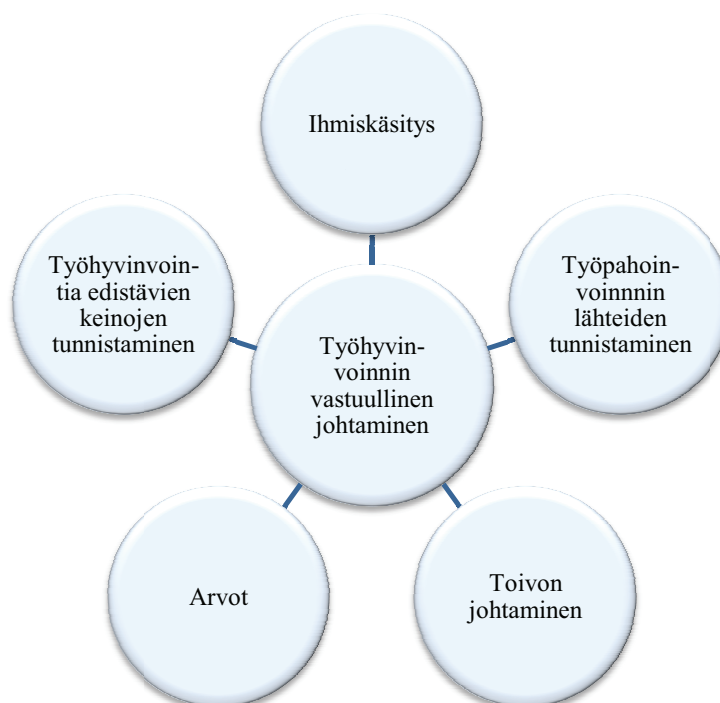
Arvoilla vahvistetaan vastuullisuutta, sillä ne määrittävät, miten yrityksessä toimitaan. Vapaaehtoiset periaatteet puolestaan ovat kuvion 8 mukaisesti keino tukea ja edistää arvojen jalkautumista yritykseen ja sen toimintaan. Näitä vapaaehtoisia periaatteita ovat esimerkiksi hyvityskäytännöt, hyvä hallinnointitapa ja henkilöstön hyvinvointia tukevat toimet. Johtamisjärjestelmien vastuullisuus näkyy muun muassa esimiestyössä, urasuunnittelussa, pitkäaikaisten työsuhteiden arvostamisessa, henkilöstön koulutuksessa, tulospalkkauksessa, työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä, sukupuolten välisessä tasa-arvossa, hyvässä työilmapiirissä, toimivassa sisäisessä viestinnässä sekä työntekijöiden aktiivisuudessa yritystoiminnan kehittämiseksi. Palkitsemisjärjestelmien vastuullisuus tiivistyy niiden kannustavuuteen, sitouttavuuteen sekä toiminnan ohjaamisen ja työssä kehittymisen tukemiseen. Johtamisen katsotaan muuttuneen lähemmäs arvojohtamista, jolloin vastuullinen johtaminen on ennen kaikkea lähijohtamista. Tällöin esimies on läsnä ja hän on vuorovaikutussuhteessa alaisensa kanssa. Vastuullinen johtaja tukee alaisiaan muutosten keskellä ja hänen johtamisensa ydintä on esimies-alais-suhteiden toimivuus. (Liukas 2007, 181–193.)

Liukas (2007) arvioi yritysten vastuullisuuden kehittyvän siten, että yritykset panostavat entisestään henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyviin sosiaalisen ja taloudellisen vastuun osa-alueisiin. Tämä ennuste perustuu Kauppakamarin toteuttaman yrityskulttuuriselvitykseen, jonka mukaan vastuullisista johtamisjärjestelmistä esimiestyö, tulospalkkaus, urasuunnittelu, koulutusjärjestelmät, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen sekä sisäinen viestintä kaipaavat eniten panostuksia ja kehittämistä lähitulevaisuudessa. Liukas (2007) uskoo myös ympäristövastuun korostuvan, sillä vaatimukset ilmastonmuutoksen torjumiseksi ja ekotehokkuuden saavuttamiseksi ovat yhä tärkeämpiä vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita. (Liukas 2007, 181–193.)

3.2.3 Työyhteisön hyvinvointi

Kolmannessa artikkelissa käsitellään työyhteisön hyvinvointia vastuullisen johtamisen haasteena. Artikkelin on kirjoittanut Pirkko Vesterinen, joka on Johtamistaidon Opiston apulaisjohtaja. Hänen mukaan työhyvinvointi on työssäjaksamisen perusta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista tasapainotilaa, jonka työntekijä kokee kaikilla työn osa-alueilla. Työkyvyn ylläpito taas koostuu kahdesta osa-alueesta: työkyvyn ylläpidon toimenpiteistä ja työnteon edellytyksistä. Yksilöön kohdistuvia työkyvyn ylläpidon toimenpiteitä ovat muun muassa osaamisen, kehittymisen sekä voimavarojen vahvistaminen. Työnteon edellytykset puolestaan koostuvat esimerkiksi työn suunnittelusta sekä työolojen, työyhteisön toiminnan, työilmapiiriin ja työympäristön kehittamisestä. (Vesterinen 2007, 204–212.)

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteellisuus ilmenee siinä, että työhyvinvoinnin toimenpiteet ovat hajautuneet eri puolille organisaatiota. Sekä työterveyshuollolla, työntekijällä, esimiehellä että työsuojeluorganisaatiolla on vaikutusta työhyvinvointiin, mutta lopullista vastuuta ei tunnu olevan kenelläkään. (Vesterinen 2007, 204–212.) Se, miten johtaja voi kantaa vastuunsa, ilmenee kuvion 9 työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen osa-alueissa.



Kuvio 9 Työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen

Kuvion 9 mukainen työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen koostuu viidestä eri osa-alueesta. Johtajan oma ihmiskäsitys on kaiken perustana, sillä se luo pohjan esimiehen johtamistoiminnalle. Johtajan ihmiskäsitys määrittelee hänen käsityksensä ihmisistä sekä ihmisen toiminnan tarkoituksesta. Niistä puolestaan syntyy johtajan ymmärrys siitä, mitä johtaminen on, mitä mahdollisuuksia sillä on, mitä oikeutuksia, velvollisuuksia ja vastuita se tuo mukanaan ja mitkä ovat työntekijän vastuualueita. Työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen kannalta on tärkeää, että johtaja pystyy irrottautumaan omista sosiaalisista rakenteistaan ja henkisistä kiinnostuksenkohteistaan. Tällöin hän pystyy näkemään ihmiset kokonaisuuksina, omina yksilöinä. Hän pystyy myös arvioimaan puolueettomasti kunkin ihmisen lähtökohdat, joista työhyvinvointi kumpuaa. (Vesterinen 2007, 204–212.)

Toinen kuvion 9 mukainen työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen osa-alue on työpahoinvoinnin lähteiden tunnistaminen. Työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat muun muassa kiire, stressi, jatkuva muutos, syyttely, kilpailu, kateus, kiusaaminen, työ- ja vapaaajan välisen eron hämärtyminen sekä inhimillisyyden katoaminen työstä. Pahoinvoivan työympäristön tunnistaa siitä, että siitä puuttuu avoimuus, keskustelu ja yhteisöllisyys. Kolmas työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen osa-alue on esimiehen johtamistapa ja tässä kohtaa Vesterinen (2007) esittelee toivon johtamisen. Toivon johtaminen tarkoittaa sitä, että työyhteisössä etsitään erilaisia työhön liittyviä myönteisiä asioita ja tukeudutaan niihin. Tällöin työhyvinvointi rakentuu positiiviselle näkökulmalle ja työyhteisössä etsitään yhdessä hyvää virettä työntekoon. Yksilötasolla haetaan onnistumisen kokemuksia omasta työhistoriasta ja organisaatiotasolla puolestaan hyviä, pitkäkestoisia toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat ennekin johtaneet menestykseen. Toivon johtamisella saavutetaan myönteistä energiaa, joka suunnataan joko yksilö- tai yhteisötasolla unelmaan, jonka saavuttamiseksi aletaan työskennellä. (Vesterinen 2007, 204–212.)

Neljäs työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen osa-alue on edellisessäkin artikkelissa esille nousseet arvot. Yritykset julkaisevat usein eettisiä ohjeita, joiden tarkoitus on auttaa sitoutumaan yrityksessä määriteltyihin arvoihin. Yhteys arvojen ja työhyvinvoinnin välillä taas käy ilmi siinä, että arvot muokkaavat toimintakulttuuria, jossa työntekijät työskentelevät. Työntekijä saattaa kuormittua, jos hän kokee työskentelevänsä jatkuvassa arvostustarpeessa. Vastuullisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on tärkeää, että arvoja sekä arvojen ja yritystoiminnan yhdenmukaisuutta mitataan säännöllisesti. Kun arvot ja teot kohtaavat, ne ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja auttavat samalla sitouttamaan henkilöstöä. Viides työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen osa-alue on työhyvinvoinnin edistämisen keinojen tunnistaminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti motivaatio, työn mielekkyys ja sujuvuus, hyvät työjärjestelyt, oikeiden mukaisuus, itsensä toteuttaminen sekä arvostuk-

sen kokeminen. Vastuullinen johtaja osaa ottaa edellä mainitut keinot huomioon jokapäiväisessä toiminnassaan ja ymmärtää, että hyvällä johtamisella on yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. (Vesterinen 2007, 204–212.)

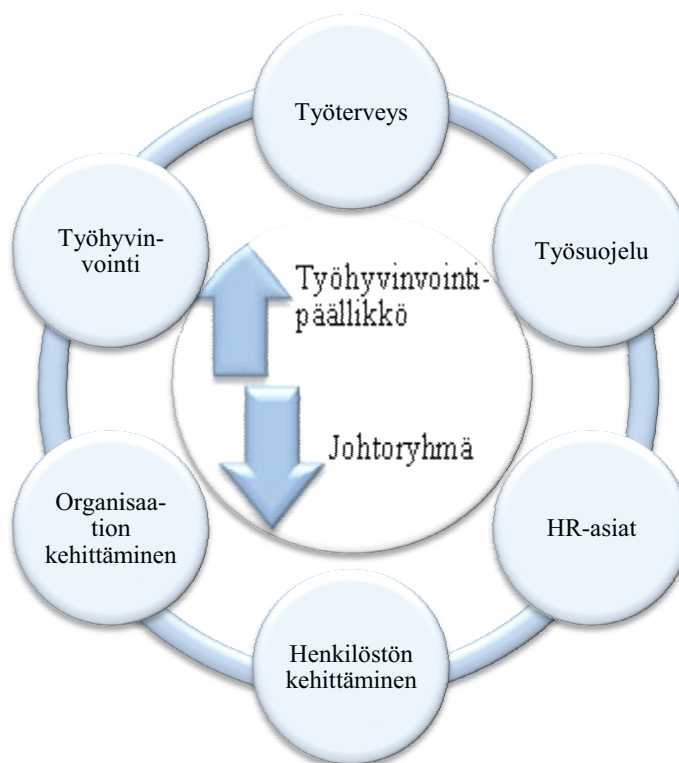
Vastuullinen työhyvinvoinnin johtaja on henkilö, joka onnistuu luomaan ja ylläpitämään työnteolle suotuisat puitteet ja pystyy samalla johtamaan yksilöitä. Tämä vaatii sen, että henkilöstön hyvinvointia toteutetaan käytännön toimenpiteillä, jolloin se tulee sitoa osaksi koko yrityksen strategiaa. Hyvä johtaja tietää vastuunsa ja velvollisuutensa, kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vastuullinen johtaja osaa johtaa myös itseään. Hän huomioi oman työhyvinvointinsa ja osaa tasapainotella työn ja muiden elämän osa-alueiden välillä. (Vesterinen 2007, 204–212.)

3.2.4 Työhyvinvointi

Neljäs Vauhkosen (2007) kokoomateoksen artikkeli käsittelee edellisen artikkelin tavoin työhyvinvointia. Sen on kirjoittanut Veikko Valkama (2007), joka on Johtamistaidon Opiston apulaisjohtaja. Hänen mukaansa työhyvinvointi on vastuullista liiketoimintaa ja hän tarkastelee työhyvinvointia vastuullisen johtamisen ja liiketoiminnan näkökulmista katsottuna. Vastuullinen johtaminen koostuu eri vastuualueista, joita ovat liiketoiminnan vastuullisuus, tulosvastuu, työturvallisuusvastuu, moraalinen vastuu, sosiaalinen vastuu, juridinen vastuu, henkilöstövastuu, yhteisövastuu, tuotevastuu sekä asiakasvastuu. Vaikka esimiehen vastuualueet voidaan määritellä edeltävän luettelon mukaisesti, niiden sisällöt ovat epämääräisiä. Useimmissa tapauksissa vastuualueita ei esitellä ollenkaan osana yrityksen strategiaa eikä niitä pidetä selkeinä johtamistoiminnan kohteina. Vastuullinen johtaja huolehtii kyseisiä vastuualueita ja vastuuton johtaja taas jättää ne hoitamatta. (Valkama 2007, 213–219.)

Vastuullisen johtamisen kehityssuuntaa Valkama (2007) valottaa siten, että hänen mukaansa johtamisvastuu on tulevaisuuden kilpailukyky. Hän mieltää työhyvinvoinnin osana vastuullista johtamista yrityksen menestystekijäksi, sillä työhyvinvoinnin avulla tehdään tulosta. Työhyvinvointia voidaan mitata innovaatioiden ja työyhteisön kehittämisideoiden määrällä, henkilöstön vaihtuvuudella, osaamisen kasvamisella, organisaation markkina-asemalla, rekrytoinnin helppoudella ja oikeanlaisuudella sekä tuloksen paranemisella. Valkama (2007) esittää myös ratkaisun, jolla hänen mielestään sidotaan työhyvinvointi yrityksen strategiaan ja sitä kautta yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Kyse on työhyvinvoinnin nostamisesta strategiatasolle ja sen juurruttamisesta organisaatorisin keinoin. Tämä tarkoittaa työhyvinvointipäällikön luottamustoimen perusta-

mista. (Valkama 2007, 213–219.) Kuviossa 10 esitetään työhyvinvointipäällikön työkokonaisuus.



Kuvio 10 Työhyvinvointipäällikön työkokonaisuus

Työhyvinvointipäällikön tehtävänä on rakentaa, koordinoita ja kehittää yrityksen työhyvinvointia. Se onnistuu siten, että työhyvinvointipäällikkö hoitaa kuvion 10 mukaisesti työkokonaisuuttaan, johon nivoutuu niin työhyvinvointi, työterveys, työsuojelu, HR-asiat sekä henkilöstön ja organisaation kehittäminen. Valkaman (2007) mukaan työhyvinvointipäällikön on hyvä olla joko yrityksen johtoryhmän jäsen tai tiiviissä yhteistyössä yrityksen johtoryhmän kanssa. Tätä kuvaa kuvion 10 keskiosa. Työhyvinvointipäällikön ja johtoryhmän yhteistyö tiivistyy etenkin strategiatyöhön, sillä työhyvinvointipäällikön tehtävänä on rakentaa työhyvinvoinnin kokonaisuus, koordinoita se yhdessä linjaesimiesten ja muiden vastuuhenkilöiden kanssa osaksi yrityksen strategiaa ja tehdä tätä kautta yritykselle tulosta. Onnistuessaan tehtävissään työhyvinvointipäällikkö vähentää sairauspoissaoloja, luo puitteita sille, että henkilöstö kokee olevansa mahdollisimman terve ja jaksavansa työskennellä eläkeikään asti. Työhyvinvointipäällikkö edesauttaa myös yrityksen ulkoisen ja sisäisen maineen rakentamista, sillä tulevaisuudessa osaava henkilökunta hakee ja sitoutuu sellaisiin yrityksiin, jotka ovat hyvämaineisia työnantajia. Hyvämaineiset yritykset eivät vain valmista hyviä tuotteita tai

palveluita, vaan ne huolehtivat myös työntekijöidensä hyvinvoinnista, työssä viihtyvyydestä sekä työssä pysymisestä. (Valkama 2007, 213–219.)

3.3 Vastuullisen johtamisen rakentuminen

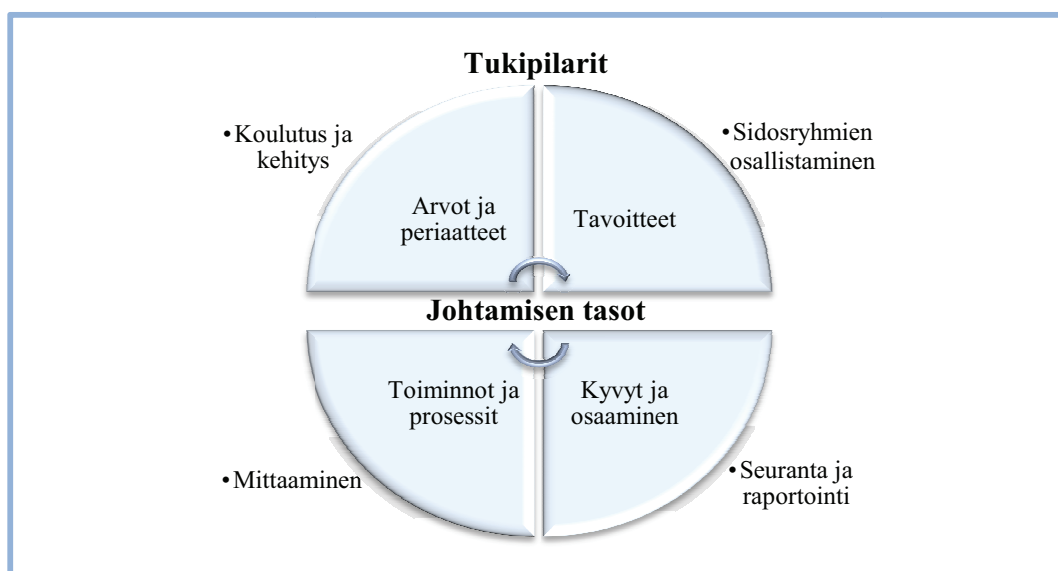
Cai Talvion ja Mikko Välimaan vuonna 2004 julkaisema kirja *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen* pohtii vastuullisuutta yhteiskuntavastuun näkökulmasta ja liittää siihen sen, miten yhteiskuntavastuuta pitäisi johtaa. Kirjan tarkoituksena ei ole kuvata eri johtamismalleja tai -teorioita, vaan tarkastella yhteiskuntavastuun roolia vastuullisessa johtamisessa, joka puolestaan kiteytyy kirjoittajien mukaan hyväksi johtamiskäytännöiksi ja riskienhallinnaksi. Tutkielmassa syvennyttään kirjan kolmanteen osaan, jossa kerrotaan yhteiskuntavastuun johtamisen peruseriaatteista, yhteiskuntavastuun johtamisen neljästä tasosta sekä niiden neljästä tukipilarista. (Talvio & Välimaa 2004, 3–7.) Tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään käsitteen yhteiskuntavastuun johtamisen sijaan käsitettä vastuullinen johtaminen, sillä aiemmin todetaan, että vastuullinen liiketoiminta on yhteiskuntavastuun yläkäsite ks. kuvio 4. Valintaa perustelee myös se, että sen kautta käsitteiden käyttö on tutkielmassa yhdenmukaista, selkeää ja järjestelmällistä.

Vastuullinen johtaminen on työntekijöiden näkemysten, motivaation, kykyjen ja osaamisen kehittämistä siten, että he tietävät, mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa heidän työnsä kannalta. Onnistuneen vastuullisen johtamisen tuloksena työntekijät osaavat toimia yrityksen arvojen, periaatteiden ja sidosryhmien odotusten mukaisesti. Yritysjohdo tarjoaa tähän valtuudet, resurssit sekä henkilökohtaisen kehityksen. Vastuullinen yritys reagoi muutoksiin nopeasti, sillä sen vastuullisuus on hajautettu eri puolille yritystä, mikä tekee siitä joustavan. (Talvio & Välimaa 2004, 75–80.)

Talvion & Välimaan (2004) mukaan on olemassa peruseriaatteita, joiden kautta yritykset suunnittelevat vastuullista johtamistaan. Niiden mukaan vastuullisuus tulee ulottaa toiminnan kaikille osa-alueille ja sen tulee hyödyntää yrityksessä jo olemassa olevaa kuten arvoja, periaatteita tai johtamiskäytäntöjä. Vastuullisuuden tulee sopia yrityksen toimintaympäristöön ja sen tulee myös toteutua oman organisaation ehdoilla. Tällöin taataan se, että vastuullisuus on yritykselle luonteva tapa toimia. Vastuullisen toimintatavan tulee olla yhteensopiva oman henkilöstön, organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kanssa. Sen pitää huomioida yrityksen omat sidosryhmät ja ilmetä käytännön toiminnassa eli vastuullisuudelle pitää asettaa tavoitteet ja myöntää resurssit niiden saavuttamiseksi. (Talvio & Välimaa 2004, 75–79.)

3.3.1 Vastuullisen johtamisen neljä tasoa

Vastuullisen johtamisen peruseriaatteista Talvio & Välimaa (2004) siirtyvät pohtimaan vastuullisen johtamisen neljää tasoa. Tasot tulevat ilmi kirjoittajien kehittämistä vastuullisen johtamisen mallista, jossa arvot ja periaatteet kuvaavat yrityksen tavoitteita, joita toteutetaan käytännössä eri prosessien ja toimintojen kautta. Samanaikaisesti tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan kykyjen ja osaamisen kehittämisen avulla. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83.) Talvion & Välimaan (2004) kehittämä vastuullisen johtamisen malli esitetään kuviossa 11. Se muodostuu vastuullisen johtamisen neljästä eri tasosta, joita esittää kuvion sisäosa sekä vastuullisen johtamisen tukipilareista, joita esittää kuvion ulko-osa.



Kuvio 11 Vastuullisen johtamisen malli (Talvio & Välimaa 2004 mukailten).

Vastuullisen johtamisen tasoista arvot ja periaatteet määrittelevät yrityksen tahtotilan ja pitkäaikaiset tavoitteet, joihin koko vastuullinen johtaminen perustuu. Arvot tarkoittavat yrityksen antamaa lupausta yritystoiminnan lähtökohdista. Periaatteilla taas tarkoitetaan vastuullista liiketoimintaa kuvaavia kirjallisia lausumia, jotka kuvaavat sidosryhmille annettuja lupauksia. Periaatteiden, ja samalla myös arvojen, kirjaaminen alkaa niiden kartoittamisella. Vastuullisen liiketoiminnan periaatteet voivat olla sisällöllisiä eli kuvata esimerkiksi henkistä hyvinvointia, tasa-arvoa tai työterveyttä ja -turvallisuutta. Ne voivat olla myös toiminnallisia eli kuvata hyvää hallinnointitapaa, avointa vuorovaikutusta tai sidosryhmien huomioimista. Kartoittamisen jälkeen periaatteet asetetaan tärkeysjärjestykseen. Periaatteiden priorisointi voidaan tehdä ana-

lysoimalla niiden riskit. Tällöin muodostetaan kaksi akselia, johon periaatteet sijoitetaan niiden toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutusten vakavuuden perusteella. Periaate, jolla on erittäin suuri riski, ja jonka riskin toteutumisen vaikutukset ovat erittäin suuret, on tärkeysjärjestyksessä ensimmäisten joukossa. Se on siis periaate, joka on yrityksen vastuullisen johtamisen tärkeä ja kriittinen osa-alue. Riskikartoitus on Talvion & Välimaan (2004) mukaan hyvä tehdä säännöllisin väliajoin, sillä se on ainoa keino havaita nousevia riskejä tai sellaisia riskejä, jotka ovat jääneet aiemmin huomaamatta. Periaatteiden riskikartoituksessa oleellista on, että mielipidettä kysytään henkilökunnalta sekä yrityksen sidosryhmiltä. Tällä tavoin varmistetaan mahdollisimman monipuolinen ja moniulotteinen kuva yrityksen vastuullisen johtamisen kentästä. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.)

Periaatteiden kartoittamisen ja riskianalyysin jälkeen tehdään gap-analyysi. Tämä tarkoittaa sitä, että esille nousseita periaatteita verrataan yrityksen jo olemassa oleviin arvoihin, periaatteisiin ja politiikkoihin. Siinä siis verrataan nykytilan eli olemassa olevien periaatteiden ja ihannetilän eli riskikartoituksen avulla nousseiden periaatteiden välistä kuilua. Gap-analyysi kertoo, onko kaikki tärkeysjärjestyksen yläpäässä olevat periaatteet jo kirjattu yrityksen politiikoiksi. Jollei periaatetta löydy valmiiksi kirjallisena, tulee miettiä, minne se kirjataan osaksi yrityksen arvo- ja periaatepohjaa. Gap-analyysin jälkeen periaatteista laaditaan luonnokset ja niistä pyydetään palautetta sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä. Henkilökunnan osallistamisella saadaan heidät sitoutumaan periaatteisiin ja ulkoisten sidosryhmien palautteella taas varmistetaan luotujen periaatteiden yhdenmukaisuus sidosryhmien odotusten kanssa. Seuraavaksi periaatteille haetaan ylimmän johdon hyväksyminen ja sitoutuminen, minkä jälkeen periaatteen kehitys on valmis. Edellä kuvatulla osallistavalla periaatteella luodaan yrityksen arvot ja periaatteet, jotka ovat virallisesti vahvistettuja, jotka huomioivat vastuullisen johtamisen eri aihepiirit ja jotka ovat yhteensopivia yrityksen omien haasteiden kanssa. Arvojen ja periaatteiden kautta yritys antaa sidosryhmilleen lupauksen siitä, että se toimii tietyllä tavalla. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.)

Arvojen ja periaatteiden määrittelyn jälkeen vastuullista johtamista laajennetaan niihin toimintoihin ja prosesseihin, joihin arvoissa ja periaatteissa asetetut tavoitteet vaikuttavat. Niissä tulevat esiin sekä vastuullisen johtamisen kriittiset toiminnot että vastuuhenkilöt. Arvoissa ja periaatteissa asetetut tavoitteet tunnistetaan aiemmin mainitun riskikartoituksen avulla. Riskikartoituksessa esille nousseet kriittiset tekijät ovat nimenomaan niitä, joille asetetaan selkeät tavoitteet. Kriittiset tekijät ovat riskisyydeltään ja vaikutuksiltaan suuria suhteessa muihin aihepiireihin eli ne ovat priorisoinnin kärkipäässä. Kriittiset tekijät voivat ilmetä maantieteellisesti, toimialoittain, organisaatiota-soittain tai toiminnoittain. Tämän vuoksi ne tarvitsevat mitattavat ja aikaan sidotut ta-

voitteet. Tavoitteissa tulee huomioida myös yrityksen rooli: haluaako se olla edelläkävijä vai seurata yleistä kehitystä? Oleellista on tunnistaa kriittinen menestystekijä ja luoda sille selkeät, realistiset, täsmälliset, mitattavat ja aikaan sidotut tavoitteet. Vain tätä kautta arvojen ja periaatteiden sekä niiden lähtökohdista asetetut tavoitteet voidaan laajentaa koskemaan yrityksen toimintoja ja prosesseja. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.)

Seuraavaksi arvot, periaatteet ja tavoitteet yhdistetään niitä koskeviin toimintoihin ja prosesseihin. Tämä on vastuullisen johtamisen toteuttamista käytännössä. Liittämällä arvot, periaatteet ja tavoitteet kaavioon, joka kuvaa yrityksen prosesseja, saadaan aikaiseksi kuvaus kunkin prosessin vastuullisen johtamisen osa-alueesta. Samalla eri osa-alueille nimetään vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat vastuullisen johtamisen toteutumisesta. Nämä vastuuhenkilöt ovat siis vastuullisia johtajia, joiden kanssa keskustellaan vastuullisen johtamisen käytäntöjen soveltamisesta kuhunkin prosessiin ja toimintoon. He ovat niitä henkilöitä, jotka jakavat resursseja ja vastuuta, kannustavat ja tukevat sekä varmistavat tarvittavan osaamisen, jotta yhdessä määritellyt arvot, periaatteet ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Arvojen, tavoitteiden, toimintojen ja prosessien jälkeen vastuullisen johtamisen tasot laajenevat yhä syvemmälle organisaatioon, nimittäin sen kykyihin ja osaamiseen. Sekä yksilön että organisaation osaamisen kautta voidaan toteuttaa vastuullista johtamista käytännössä, sillä organisaation osaaminen mahdollistaa toimintojen ja prosessien toteuttamisen, mikä johtaa aina tavoitteiden saavuttamiseen ja arvojen omaksumiseen. Talvion & Välimaan (2004) mukaan vastuullisen johtamisen neljäs taso on vastuullisen johtamisen toteuttamisen tärkein taso. Siinä vastuullinen johtaminen ja liiketoiminta toteutetaan käytännön työelämässä. Huomattavaa on, että vastuullisen johtamisen neljä tasoa ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa, sillä arvot, tavoitteet, toiminnot ja kyvyt rakentuvat toistensa päälle. Tätä havainnollistaa muun muassa se, että osaamisen kautta varmistetaan toiminnan oikeanlaisuus, jolla tarkoitetaan tekojen ja arvojen yhdenmukaisuutta. Oikeanlaisen toiminnan kautta päästään edelleen tavoitteiden saavuttamiseen. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–120, 124–127.) Asiaa havainnollistaa kuvion 11 sisäosan nuolet.

3.3.2 *Vastuullisen johtamisen tukipilarit*

Vastuullisen johtamisen neljä tasoa tarvitsevat tukipilareja toimiakseen. Yhdessä tasot ja tukipilarit pyrkivät kuvaamaan vastuullista johtamista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Talvio & Välimaa (2004) esittämät tukitoiminnot ovat yhteisiä kaikille neljälle vastuullisen johtamisen tasolle. Niiden avulla yrityksissä tuotetaan vastuullista johta-

mista sekä sen toteuttamista ja kehittämistä. Koulutus ja kehitys -tukipilari varmistaa oikeanlaisen osaamisen ja vastuullisen liiketoiminnan ytimen ymmärtämisen yrityksessä. Osaamisen ja kykyjen kehittämisen kautta henkilöstö sitoutuu arvoihin ja on tietoinen niiden sisällöstä. Tärkeä osa koulutusta ja kehitystä on myös tietoisuuden levittäminen, sillä sitä kautta arvot, periaatteet ja tavoitteet saadaan jalkautumaan organisaatioon. Olennainen osa kykyjen ja osaamisen kehittämistä on tunnistaa ne henkilöt, joita vastuullisen johtamisen osa-alueet eri prosesseissa ja toiminnoissa koskevat. Tämän jälkeen tulee määrittellä tarvittava osaaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavaksi tulee kartoittaa nykyinen osaaminen kehityskohteiden tunnistamiseksi ja asettaa tavoitteet kykyjen ja osaamisen kehittämiseksi. Viimeisenä kykyjen ja osaamisen kehittämisen osa-alueena on varata resurssit, joita tarvitaan koulutuksen ja kehitystyön käytännön toteuttamiseen. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127.)

Toinen tukipilari on yrityksen sidosryhmät, jotka vuorovaikutuksellaan määrittelevät yrityksen vastuullisen toiminnan suunnan. Sidoryhmien odotukset kertovat, minkälaisia vastuita yrityksen halutaan kantavan. Tämän vuoksi niiden osallistaminen vastuulliseen johtamiseen on tärkeää. Sidoryhmien osallistaminen lähtee liikkeelle niiden kartoituksesta. Tässä voidaan käyttää samaa jakotapaa kuin toimintojen ja prosessien kriittisten tekijöiden määrittelyssä. Sidoryhmät voidaan siis jakaa ilmenemisensä perusteella maantieteellisesti, toimialoittain, organisaatiotasoisesti tai toiminnoittain vaikuttaviin sidoryhmiin. Tämän jälkeen niiden painoarvo arvioidaan jakamalla sidoryhmät matriisiin, jossa arvioidaan niiden osoittaman kiinnostuksen ja vaikutusvallan suuruus. Sidoryhmä, joka osoittaa suurta kiinnostusta yrityksen toiminnasta ja jolla on suuri vaikutusmahdollisuus yrityksen toimintaan, on priorisoinnin kärjessä. Tällaisen sidoryhmän osallistaminen on tärkeää ja se tapahtuu tarkastelemalla, minkälaisia odotuksia sidoryhmällä on organisaatiolta. Kyse on kaksisuuntaisesta dialogista, jolla paikannetaan sidoryhmän ja yrityksen odotuksia, ja tarkastellaan näiden kahden välistä suhdetta toisiinsa. Seuraavaksi sidoryhmien osallistamisessa määritellään sidoryhmäkohtaiset vuorovaikutusstrategiat. Niiden kautta käy ilmi, miten yritys suhtautuu sidoryhmäänsä, minkälaisia tavoitteita se asettaa sidoryhmävuorovaikutukselle ja kuka on vastuussa strategian toteuttamisesta. Viimeisenä osallistamisprosessin vaiheena on vuorovaikutusstrategian toteutumisen seuraaminen. Siinä arvioidaan strategian ja sidoryhmien osallistamisen onnistuminen ja mahdolliset kehittämiskohteet. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127.)

Kolmas vastuullisen johtamisen tukipilari on mittaaminen mahdollisimman monella eri tasolla. Mittaaminen auttaa seuraamaan tavoitteiden saavuttamista sekä ohjaamaan jokapäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. Sen ydintä on se, että mitataan oikeita asioita oikeilla menetelmillä ja osataan hyödyntää saatu tieto oikealla tavalla. Käyttökelpoisia

mittareita vastuullisen johtamisen toteutumisen seuraamiseksi ovat esimerkiksi työntekijöiden mielipiteet ja tiedonkulun avoimuus. Olennaista on, että mittarit asetetaan kullekin vastuullisen johtamisen neljälle eri tasolle ja että niiden välillä vallitsee syy-seuraussuhteita. Tällöin mittari kertoo, mikä on vialla ja osaa myös kertoa, mistä se johtuu. Huomionarvoista on Talvion & Välimaan (2004) mukaan kuitenkin se, että mittaaminen kertoo aina vain yhden näkökulman tai arvion mitattavasta kohteesta. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127.)

Neljäs tukipilari vastuullisen johtamisen toteuttamisessa on seuranta ja raportointi. Seuranta varmistaa, että yritystoiminta vastaa annettuja lupauksia ja on yhdenmukaista koko organisaatiossa. Seuranta antaa myös palautetta onnistumisista eli luo viitekehyyksen jatkuvalla parantamiselle. Se voi olla joko sisäistä tai ulkoista, jolloin kolmas osapuoli auditoi yrityksen vastuullisen toimintatavan ja vastuullisen johtamisen kokonaisuuden. Raportointi taas luo puitteet niin sisäiselle kuin ulkoisellekin viestinnälle. Se mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen sekä hyvien käytäntöjen ja sidosryhmien viestien leviämisen koko organisaatioon. Raportoinnin tarkoituksena on tiedottaa, mitä ovat yrityksen sitoumukset ja lupaukset vastuullisen johtamisen saralla, ja miten se edistyy niiden täyttämässä. Tämän lisäksi raportoinnin rooli on kertoa, miten yritys aikoo kehittää toimintaansa tulevaisuudessa sitoumustensa ja lupautensa täyttämiseksi. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127.)

3.4 Vastuulliseksi johtajaksi kehittyminen

Erika Heiskanen & Jari Salo ovat kirjoittaneet vuonna 2007 teoksen *Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen*. Siinä pohditaan hyvää johtamistapaa, jota kutsutaan eettiseksi johtamiseksi. Eettisessä johtamisessa on kyse hyvästä, reilusta, oikeudenmukaisesta ja tuloksellisesta johtamisesta, joka pyrkii sekä tuloksentekoon että henkisen hyvinvoinnin saavuttamiseen. (Heiskanen & Salo 2007, 13–20.) Heiskanen & Salo (2007) esittelevät teoksessaan myös vastuullisen johtajuuden kehittämisen prosessin, jossa he kuvaavat, miten johtaja voi vahvistaa omaa vastuullista johtajuuttaan. Prosessi koostuu kolmesta eri osasta: kivijalasta, kehittämisen kehästä ja organisaation viisaudesta. Vastuullinen johtajuus perustuu kivijalalle, josta alkaa kehittämisen kehän kautta kehitystyö vastuullisen johtajuuden ja organisaation viisauden saavuttamiseksi. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 7–9, 13, 41, 63, 89, 109, 137, 159, 179 mukailen.)

Kirja jakautuu kahdeksaan eri kappaleeseen, joista analysoidaan kaksi. Näistä ensimmäinen on eettisestä johtamisesta kertova kappale, jossa määritellään eettinen johtaminen. perustellaan sen hyödyllisyys johtamisen kannalta, paljastetaan sen avulla ta-

voiteltavat päämäärät sekä kerrotaan eettisen johtamisen mittaamisesta ja arvioimisesta. Toinen analysoitava kappale esittelee eettisen johtamisen kehittämisen kehän. Siinä kerrotaan, mistä eettisen johtamisen kehä muodostuu, miten sitä voidaan kehittää ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. (Heiskanen & Salo 2007,5–9.) Seuraavat viisi kappaletta käsittelevät eettisen johtamisen kehittämisen kehää yksityiskohtaisemmin. Niissä esitellään kehän osa-alueet, syvennyttään niiden sisältöön tarkemmin ja esitellään käytännönläheisiä tehtäviä, joilla eettistä johtamista voidaan harjoitella ja tätä kautta tuoda osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kirjan viimeisessä kappaleessa pohditaan tulevaisuuden eettistä johtamista siitä näkökulmasta, jos kaikki johtajat toteuttaisivat työssään eettistä johtamista. (Heiskanen & Salo 2007,5–9.)

Kirjasta analysoidaan kaksi ensimmäistä kappaletta, jotka määrittelevät eettisen johtamisen ja esittelevät siihen liittyvän eettisen johtamisen kehittämisen kehän. Rajausta perustellaan sillä, että kyseiset kappaleet käsittelevät monipuolisesti ja laaja-alaisesti tutkielman tutkimuskohdetta ja ovat yhdenmukaisia käsitteen suuntaa-antavan kehyksen kanssa. Halutaan selvittää, mitä käsite vastuullinen johtaminen tarkoittaa ja mitä eri merkityksiä sillä on. Näihin kysymyksiin vastataan kirjan kahdessa ensimmäisessä kappaleessa, jotka antavat hyvän kokonaiskuvan kirjan sisällöstä ja kertovat, miten Heiskanen & Salo (2007) ymmärtävät eettisen johtamisen. Tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään eettisestä johtamisesta käsitettä vastuullinen johtaminen, eettisestä yrityksestä käsitettä vastuullinen yritys ja eettisyydestä käsitettä vastuullisuus. Valinta pohjautuu samoihin perusteluihin kuin aiemmin Talvion & Välimaan (2004) teoksen analysoinnissa ks. kappale 3.3 sekä kuvio 4. Heiskanen & Salon (2007) kirjaa analysoidessa tulee kuitenkin muistaa, että heidän teoksensa pohjautuu vastuulliseen johtamiseen nimenomaan sen eettisestä näkökulmasta katsottuna. Aiemmin analysoidut kirjat ovat kuvanneet vastuullista johtamista sosiaalisen vastuun näkökulmasta ks. kuvio 4 ja 6.

3.4.1 Vastuullisen johtajuuden sisältö

Vastuullinen johtajuus tarkoittaa Heiskanen & Salon (2007) mukaan hyvää johtamista, jota pitää kehittää, harjoittaa, vahvistaa ja mitata systemaattisesti. Vastuullinen johtaminen on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Oikeudenmukaisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että johtaminen kasvattaa luottamusta, on puolueetonta ja lahjomatonta. Sillä tarkoitetaan myös sitä, että johtaminen on suoraselkäistä ja vastuun kantavaa. Oikeudenmukainen johtaja kuuntelee alaisiaan, huolehtii viestinnän läpinäkyvyydestä ja varmistaa tehokkaan tiedonkulun ympäri organisaatiota. Hän kohtelee alaisiaan puolueetomasti ja parantaa tällä tavalla työn tuloksellisuutta. Kuvaillemalla oikeudenmukai-

suutta ja sen eri merkityksiä Heiskanen & Salo (2007) haluavat tuoda esille sen, että vastuullisen johtajuuden määrittely ei ole aivan helppoa. Tämä johtuu siitä, että aiheesta on heidän mukaan kirjoitettu paljon kirjavia termejä käyttäen. Heiskanen & Salo (2007) kuitenkin tiivistävät, että vastuullinen johtaminen on johtajan kykyä tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. (Heiskanen & Salo 2007,13–40.)

Vastuullisuus on johtamisen ydintä, sillä se sisältyy niin johtamisen päätöksiin, valintoihin kuin toimintatapoihinkin. Miksi sitten kannattaa olla vastuullinen, mitä hyötyä siitä on? Heiskanen & Salo (2007) mukaan vastuullisen johtamisen kehittämisen lopputuloksena saadaan aikaan monia tavoitteita, jotka hyödyntävät sekä johtajaa itseään että hänen edustamaa organisaatiota. Vastuullisella johtamistavalla voidaan kirkastaa johtamisen linjaa ja oppia tilanteiden nopeampaan hahmottamiskykyyn, jolloin päätöksenteon laatu paranee ja nopeutuu. Tällöin ei hukata aikaa ja resursseja valintatilanteista syntyneiden seurausten korjaamiseen tai niistä aiheutuneiden paniikkitilanteiden rauhoittamiseen. Vastuullinen johtaminen on kaukonäköistä, ennakoivaa ja tuloksellista. Se edistää myös johtajan omaa uraa sekä auttaa rakentamaan yritykselle kilpailuetua. Heiskanen & Salo (2007) mukaan olennaista on, että vastuullinen johtaminen nähdään käytännönläheisenä edellytyksenä organisaation menestymiselle. Tällöin vastuullinen johtaminen ymmärretään myös niin, että sitä voidaan kehittää. (Heiskanen & Salo 2007,13–40.)

3.4.2 Vastuullisen johtajuuden kehittäminen

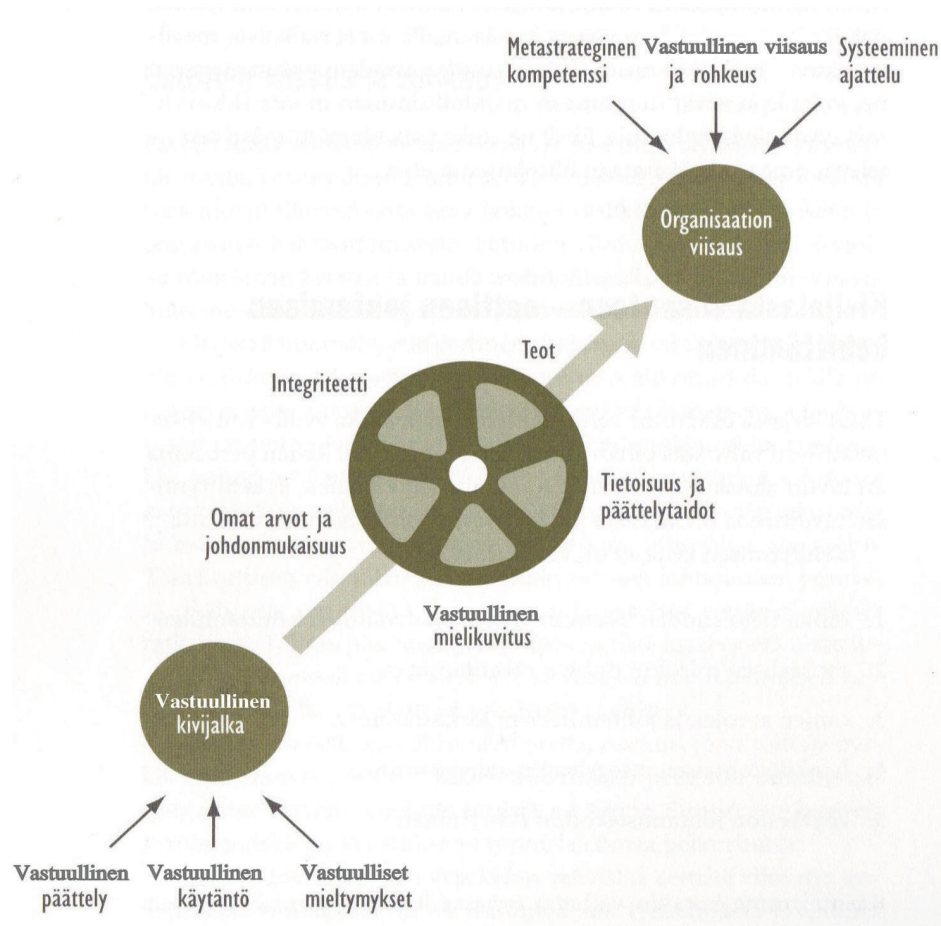
Vastuullisen johtajuuden prosessi alkaa kivijalan perustamisesta. Kivijalka toimii perustana vastuulliselle johtajuudelle, jota kehitetään käytännönläheisten työkalujen avulla tavoitteen eli organisaation viisauden saavuttamiseksi. Vastuullisen johtajuuden kivijalka muodostuu siis kolmesta osasta, joihin vastuullisen johtamisen harjoittelu perustuu (Heiskanen & Salo 2007, 41–61 mukaillen). Kivijalan osia ovat vastuullinen päättely, vastuullisuuden mieltymykset sekä vastuulliset käytännöt (Park 1998, Heiskanen & Salo 2007, 43 mukaillen). Vastuullinen päättely tarkoittaa kykyä nähdä ja arvostaa vastuullisuuden näkökulmien ja vaikuttimien monipuolisuutta. Taitava vastuullinen päättely hahmottaa teon ja sen vaikutusten verkon. Se siis ymmärtää, miten asiat ja tilanteet kytkeytyvät toisiinsa, ja miten niiden liittymäkohdat vaikuttavat edelleen muihin asioihin, tilanteisiin, päätöksiin ja ihmisiin. Vastuullisella päättelyllä on kuitenkin varjopuolensa. Joustava vastuullinen päättely saattaa muuttua järkeileväksi puolustautumiseksi. Tällöin vastuullisesta päättelystä tulee joustamatonta ja omaa toimintaa selittelevää. Sen horisontti muuttuu taaksepäin katsomiseksi, jolloin vastuullista johtajuutta käytetään

oman toiminnan oikeuttamiseen. Järkeilevä puolustautuminen takertuu sääntöjen kirjaimelliseen noudattamiseen ja hyödyntää ensimmäiset eteen tulevat porsaanreiät. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 43–49 mukaillen.)

Vastuullisuuden mieltymykset tarkoittavat omien vastuullisuusperiaatteiden tinkimättömyyttä ja niiden mukaista toimintaa. Se tarkoittaa myös ammattimaisuutta ja lahjomattomuutta. Se on päätösten perustamista omiin vastuullisuuden mieltymyksiin, ei muiden ihmisten tahtoon. Tällaiset päätökset ovat systemaattisia, suoraselkäisiä ja avoimia itse asetetulle kritiikille. Vastuullisilla mieltymyksilläkin on oma varjopuolensa, joka on reaktiivinen sopeutuminen. Tällä tarkoitetaan omista periaatteista tinkimistä, mukautumista sekä jo tapahtuneeseen reagoimista ja sopeutumista, jolla saatetaan tavoitella jonkin virheen estämistä vastaisuudessa. Kyse ei ole suoraan virheistä oppimisesta, sillä reaktiivinen sopeutumisella saatetaan tähdätä vain jo ilmenneiden virheiden korjaamiseen. Tällöin vastuullinen johtajuus nähdään keinona ehkäistä vastuuttomien tilanteiden syntyminen tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan vastuullinen johtaminen taas tähtää virheiden ennakoivaan korjaamiseen. Sillä pyritään luovaan vastuulliseen otteeseen, joka näkee vastuullisen toiminnan lisäarvoa tuottavana kilpailuetuna. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 43–49 mukaillen.)

Vastuulliset käytännöt ovat sellaisia, jotka luovat kokonaisvaltaisen, muiden oikeuksia kunnioittavan vastuullisen toimintatavan. Ne ovat käytäntöjä, periaatteita, pelisääntöjä ja linjauksia, joilla pyritään kestäviin ratkaisuihin ja jotka näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja johtamisessa. Vastuullisissa käytännöissä yhdistyvät siis vastuullinen ajattelu, hyvä johtamistapa ja yrityksen strategia. Niiden varjopuolena on egoistinen strateginen ajattelu, joka tarkoittaa sitä, että vastuullisuus ilmenee korulauseina, joissa sanat ja teot eivät vastaa toisiaan. Egoistinen strateginen ajattelu tavoittelee tulosta, eikä ole kiinnostunut keinoista, joilla siihen päästään. Se on lyhytnäköistä johtamista, jonka linjaukset ovat vastuullisesta näkökulmasta katsottuna itsekkäitä. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 43–49 mukaillen.)

Vankan vastuullisen kivijalan omaksuminen mahdollistaa joskus jopa nopeasti tarvittavan vastuullisen päätöksenteon. Se on perusta, johon vastuullinen johtaja turvautuu tiedostamattaankin. Mihin sillä sitten pyritään? Vastuullinen kivijalka tähtää organisaation viisauteen, joka muodostuu kolmesta osasta: megastrategisesta osaamisesta, systeemisestä ajattelusta sekä vastuullisesta viisaudesta ja rohkeudesta (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen). Vastuullisen johtajuuden kehittämisprosessin eri osa-alueet ja vaiheet esitetään kuviossa 12.



Kuvio 12 Vastuullisen johtajuuden kehittämisprosessi (Heiskanen & Salo 2007, 56 mukaillen).

Organisaation viisaus ilmenee kuviossa 12 vastuullisen kivijalan ja kehittämisen kehän lopputuloksena. Megastrateginen osaaminen on yksi organisaation viisauden osa-alueista ja se tarkoittaa kauaskantoista kyvykkyyttä, joka tähtää isomman kuvan hahmottamiseen. Johtaja, jolla on megastrategista osaamista, näkee yli yrityksen strategioiden ja perustaa toimintansa globaaleihin megatrendeihin ja pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan maailmanlaajuisiin markkina- ja kilpailutilanteisiin. Tällöin megastrategisesta kyvykkyydestä tulee erilaistava strateginen etu. Megastrateginen osaaminen on kestävien periaatteiden seuraamista ja saattaa vaikuttaa jopa johtajan kyvyiltä ennustaa tulevaisuutta. Vastuullinen johtaja näyttää tietä megastrategioiden hahmottamisessa ja kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja. Hän siis kehittää samalla niin omaa itseään kuin koko

organisaatiotakin. Työntekijät puolestaan haastavat ja kyseenalaistavat sitä, minkälaisella päätöksenteolla yritys on tähtäämässä pidemmän aikavälin haasteiden saavuttamiseen. Megastrateginen osaaminen johtaa siihen, että suunnitelmat viedään toteutusasteelle ja samalla kehitetään organisaation yrityskulttuuria toivotulla tavalla. Tämä on megastrategisen osaamisen panos kohti viisasta organisaatiota. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen.)

Systeeminen ajattelu tarkoittaa ajattelutapaa, jossa nähdään asioiden, tilanteiden, toimintatapojen päätösten väliset linkit. Se auttaa hahmottamaan syy-seuraussuhteiden muodostamia kokonaisuuksia ja niiden välisiä yhteyksiä. Systeeminen ajattelu on avain megastrategiselle osaamiselle, sillä ilman systeemistä ajattelua johtaja ei pysty hahmottamaan kaiken taustalla olevia megatrendejä ja -strategioita. Systeemisessä ajattelutavassa pohditaan syitä ja taustoja, ja tätä kautta lähdetään liikkeelle kohti luovaa ajattelua. Syvemmän tason systeeminen ajattelu etsii uudenlaisia toimintatapoja, jotka ottavat huomioon erilaisia kokonaisuuksien summia. Systeeminen ajattelu on parhaimmillaan, kun siitä tulee koko organisaatio luonteva tapa ajatella. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen.)

Vastuullinen viisaus ja rohkeus kuvaavat kykyä arvioida niin omia kuin muidenkin toimintatapoja ja hahmottaa eri toimintatapojen mahdollisuudet olosuhteet huomioon ottaen. Vastuullinen viisaus ja rohkeus muodostavat kokonaisuuden, jossa älyllinen ymmärtäminen yhdistyy kokemusten kautta opittuun. Yhdessä niitä sovelletaan tilannekohtaisesti toiminnan seuraukset ja vaikutukset huomioiden. Vastuullisen viisauden ja rohkeuden sisältö ja arvo tulevat esille vain suhteessa johonkin tilanteeseen tai toimintaympäristöön. Ne ilmenevät osana jotakin kokonaisuutta eivätkä ole irrallisia johtajan ominaisuuksia. Kyse on siis pikemminkin vastuullisen viisauden ja rohkeuden asenteesta – ei luonteenpiirteistä. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen.)

Organisaation viisaus tarkoittaa kokonaisuudessaan yritystä, jossa asiat nähdään muuten kuin mustavalkoisina, yksittäisinä tapahtumina. Viisas organisaatio kykenee tuottamaan monia sidosryhmiä tyydyttäviä ratkaisuja, jotka pohjautuvat yrityksen vastuullisuuteen. Viisas organisaatio hahmottaa asiat laajoina kokonaisuuksina, näkee strategioiden yli ja pyrkii vaikuttamaan kehityssuuntiin. Viisas organisaatio toimii samalla myös vastuullisesti ja rohkeasti. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen.) Miten yritykset pääsevät vastuullisesta kivijalasta kohti viisasta organisaatiota? Tässä kohdassa kuvaan ilmestyvät viisi eri keinoa kehittää vastuullista johtamista. Näitä ovat kuvion 12 keskiosan kehän mukaisesti tietoisuuden ja päättelytaitojen lisääminen, vastuullisen mielikuvituksen rakentaminen, arvojen ja johtamislinjojen kirkastaminen, henkilökohtaisen eheyden (integriteetin) vahvistaminen sekä käytännön johtamistekoihin ryhtyminen (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 49–55 mukaillen).

Ensimmäinen kehittämisen kehän osa-alue on tietoisuus ja päättelymallit, jotka auttavat hahmottamaan erilaisia tilannetekijöitä ja ne lisäävät sitä kautta valintamahdollisuuksia. Toinen kehän osa-alue on vastuullinen mielikuvitus, joka taas tavoittelee laadukkaampaa päätöksentekoa etsimällä uusia ratkaisuja sekä niiden mahdollisia seurauksia. Sen avulla vastuullinen johtaja voi irrottautua haastavasta tilanteesta ja saada tällä tavoin esille kaikki mahdolliset vaihtoehdot tilanteen ratkaisemiseksi. Kolmas kehän osa-alue on omat arvot ja johdonmukaisuus, jotka tähtäävät linjakkaaseen ja perusteltuun päätöksentekoon. Ne osoittavat, miten vastuullisuus näkyy johtamisen arkitilanteissa. Neljäs kehittämisen osa-alue on johtajan eheys (integriteetti), joka vahvistaa suoraselkäistä vastuun kantamista ja huonoista kompromisseista kieltäytymistä. Johtajan eheys (integriteetti) tarkoittaa johtajan toiminnan, ajatusten ja tekojen yhdenmukaisuutta. Vastuullisen johtamisen kehittämisen kehän viides osa-alue puntaroi, mitä vastuullisesta johtamisesta näkyy käytännön johtamistilanteissa ja miten se tulee niissä ilmi. Teot ovat Heiskasen & Salon (2007) mukaan niitä, jotka ratkaisevat. (Park 1998, Heiskasta & Saloa 2007, 7–9, 13, 41, 49–55, 63, 89, 109, 137, 159, 179 mukaillen.)

3.5 Sidosryhmät vastuullisen johtamisen ytimessä

Johanna Kujala ja Sari Kuvaja ovat julkaisseet vuonna 2002 teoksen *Välittävä johtaminen – sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Teoksessaan he pohtivat vastuullista liiketoimintaa sidosryhmien näkökulmasta katsottuna ja lähestyvät vastuullista johtamista välittävän johtamisen viitekehyksen kautta. Välittävässä johtamisessa on kyse johtamistavasta, jossa sidosryhmävuoropuhelu on osa yrityksen eri johtamisjärjestelmiä. Välittävässä johtamisessa pyritään sidosryhmävuoropuhelun kautta siirtämään sidosryhmien osaamista yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Tällä tavoin sidosryhmien osaaminen saadaan osaksi yrityksen voimavaroja. (Kujala & Kuvaja 2002, 9–19.) Kujalan & Kuvajan (2002) teos koostuu neljästä eri osasta, joissa paneudutaan etiikkaan, välittävään johtamiseen, sidosryhmävuoropuheluun sekä vastuulliseen liiketoimintaan (Kujala & Kuvaja 2002, 20–25). Seuraavaksi analysoidaan teoksen toinen osa, joka kertoo tarkemmin välittävästä johtamisesta ja sen sisällöstä. Teoksen sisällöstä selviää, että se lähestyy aihepiiriä vastuun eettisestä näkökulmasta katsoen ks. kuvio 6. Tästä eteenpäin käsite välittävä johtaminen korvataan käsitteellä vastuullinen johtaminen samoilla perusteilla kuin Talvion & Välimaan (2004) sekä Heiskasen & Salon (2007) teosten analysoinneissa ks. kappaleet 3.3 ja 3.4. Mielenkiintoista on huomata, että Kujala & Kuvaja (2002, 10) kiittävät lukijalle suunnatussa osiossaan yhteistyökumppaneitaan.

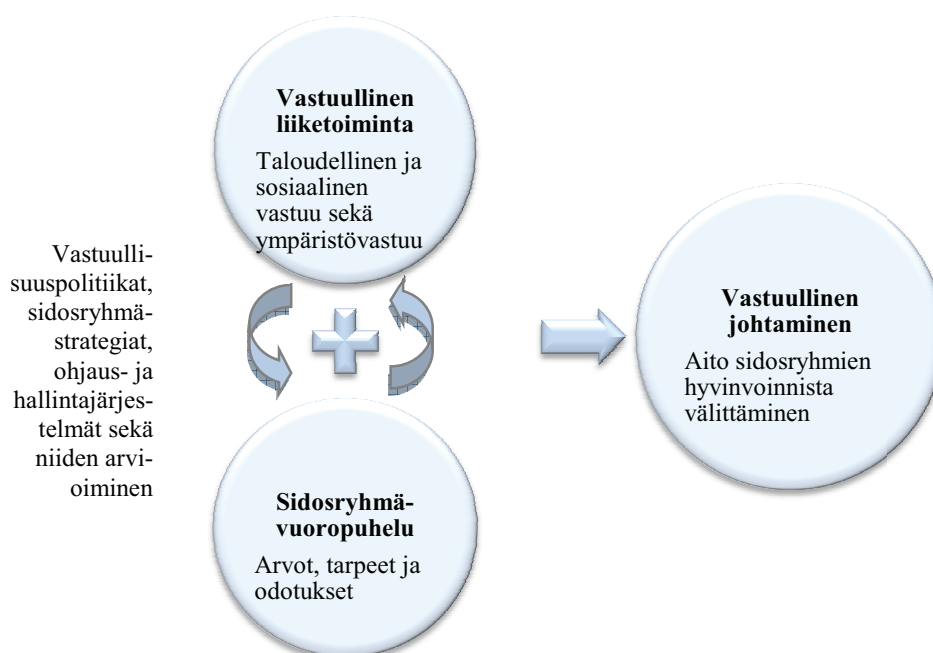
Heihin lukeutuu myös Mikko Välimaa, joka aiemmin analysoidun *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen* kirjan toinen tekijä.

Kujala & Kuvaja (2002) näkevät vastuullisen liiketoiminnan rakentuvan yrityksen arvoille, sillä ne ovat perustana yrityksen politiikoille, vastuunäkökulmille ja avainmittareille sekä niitä tukeville ohjaus-, hallinta- ja tiedonkeruujärjestelmille. Vastuullisessa liiketoiminnassa sidosryhmillä on oma roolinsa, sillä ne osallistuvat vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen vastuullisen johtamisen kautta. Vastuullisessa johtamisessa on kyse vastuullisen liiketoiminnan ja vastuullisen johtajuuden käytännön toteuttamisesta ja eteenpäin viemisestä. Vastuullinen liiketoiminta on siis strategisen tason kysymys, josta vastaa viimekädessä ylin johto myöntämällä resursseja ja päättämällä sen kehitysuunnista. (Kujala & Kuvaja 2002, 197–199.)

3.5.1 Vastuullisen johtamisen viitekehys

Vastuullinen johtamisen viitekehys yhdistää Kujalan & Kuvajan (2002) mukaan liiketoiminnan, johtamisen ja sidosryhmien huomioimisen työkaluksi, jota liikkeenjohto voi käyttää pyrkien vastuullisuuteen. (Kujala & Kuvaja 2002, 25–25). Viitekehysten lähtökohtana ovat sidosryhmät, jotka huomioidaan sidosryhmävuoropuhelun avulla. Tämä tarkoittaa aktiivista keskustelua ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa heidän arvojensa, tarpeidensa ja odotustensa selvittämiseksi. Sen kautta yritys pääsee pois tyhjiöstä, jossa sen asettamat arvot ja päämäärät ovat vain yritystä itseään varten. (Kujala & Kuvaja 2002, 59–68.) Sidosryhmäajattelun mukaan yritys on olemassa nimenomaan sidosryhmiensä kautta. Se liittyy liiketoiminnan ja etiikan toisiinsa, mikä näkyy Kujalan & Kuvajan (2002) vastuullisen johtamisen viitekehyksessä siten, että sidosryhmien ja vastuullisen johtamisen yhdistäminen perustuu postmoderniin etiikkaan. Tällöin vastuullisen johtamisen viitekehys rakentuu monisuuntaiselle vuorovaikutukselle, joka huomioi sidosryhmien erilaisuuden sekä niiden erilaiset arvot ja näkökulmat. (Kujala & Kuvaja 2002, 51, 59–68.)

Vastuullisen johtamisen viitekehys esitetään kuviossa 13. Viitekehysten mukaan yritys on vastuullinen, kun se huomioi toiminnassaan taloudelliset ja sosiaaliset kysymykset sekä ympäristökysymykset (Kujala & Kuvaja 2002, 75). Edellä mainittujen vastuullisuuden ulottuvuuksien laajuus ja sisältö määrittyy sidosryhmävuoropuhelun kautta. Yhdessä vastuullinen liiketoiminta ja sidosryhmävuoropuhelu luovat perustan, jonka avulla voidaan selvittää, johtaa ja toteuttaa sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. (Kujala & Kuvaja 2002, 75.)



Kuvio 13 Vastuullisen johtamisen viitekehys (Kujala & Kuvaja 2002 mukailten).

Vastuullisen johtamisen viitekehys toimii yritysjohdon työkaluna kuvion 13 osoittamalla tavalla. Yrityksen vastuullinen liiketoiminta määrittää yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet, jotka ovat kooste yrityksen vastuullisuuden näkökulmista (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75). Vastuulliseen liiketoimintaan sisältyy tämän ohella myös arvojen ja toimintaperiaatteiden toteuttaminen, seuranta ja kehittäminen. Vastuullinen liiketoiminta yksin ei riitä perustaksi vastuullisen johtamisen viitekehykselle, vaan siihen tulee lisätä myös sidosryhmävuoropuhelu. Avoimen sidosryhmävuoropuhelun ja viestinnän avulla selvitetään sidosryhmien arvot, tarpeet ja odotukset. Tällä tavoin saadaan tuotua sidosryhmät liiketoiminnan ytimeen, jolloin vuoropuhelun tuloksena voidaan määritellä yritystoiminnan vastuullisuuden rajat ja sisältö. Vuoropuhelu kertoo, mitä sidosryhmät odottavat ja toivovat yrityksen vastuulliselta liiketoiminnalta. (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75.)

Yrityksen vastuullinen liiketoiminta yhdessä tehokkaan sidosryhmävuoropuhelun kanssa luovat pohjan vastuullisen johtamisen viitekehykselle. Yrityksen vastuullinen liiketoiminta kiteytetään vastuullisuuden näkökulmiksi, jotka taas konkretisoituvat liiketoimintaa ohjaaviksi politiikoiksi. Edellä mainituista politiikoista muodostetaan kullekin sidosryhmälle oma strategiansa. Sidosryhmästrategiat määrittelevät, minkälaista yrityksen vastuullinen toiminta on käytännössä ja miten sitä tulee kehittää. Käytäntöön eri sidosryhmästrategiat jalkautetaan ohjaus- ja hallintajärjestelmillä, joiden mittausta ja

joista viestiminen perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Oleellista vastuullisen johtamisen viitekehysten toimimisen kannalta on se, että viitekehys tarvitsee sidosryhmävuoropuhelun käynnistämistä, ylläpitämistä, arvioimista ja kehittämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75.)

Edellä kuvataan vastuullisen johtamisen viitekehysten perusta. Minkälaista on kyseiselle perustalle rakentuva vastuullinen johtaminen ja miten se näkyy käytännössä? Organisaatiossa vastuullisen johtamisen viitekehys näkyy avoimena ja läpinäkyvänä liiketoimintakulttuurina (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75). Johtamistasolla se näkyy aitona välittämisenä, joka huomioi eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, alihankkijoiden tai paikallisyhteisöjen, hyvinvoinnin. Vastuullisen johtamisen viitekehysten taustalla on sidosryhmien kunnioittaminen, kuuntelu, tasapuolinen kohtelu sekä sidosryhmävuoropuhelun käynnistäminen, ylläpitäminen ja arvioiminen. Viitekehysten hyödyntäminen näkyy sidosryhmävuoropuhelun tulosten sisällyttämisenä johtamiseen, päätöksentekoon ja yrityksen eri strategioihin. Huomioitavaa on, että valta päätöksenteossa on yhä yritysjohdolla, mutta sidosryhmien arvot, tarpeet ja odotukset toimivat päätöksenteon kriteereinä. Viitekehysten mukaisen johtamisen lähtökohtana on, että se tuo lisäarvoa kaikille sidosryhmille ja pyrkii lisäämään vuorovaikutusta sekä eri sidosryhmien kanssa että niiden välillä. Viitekehysten mukainen johtaminen on eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten välillä tasapainottelua sekä eri sidosryhmien oikeudenmukaisen kohtelun takaamista. Vastuullinen johtaminen nähdään aitona välittämisenä, joka kohdistuu sidosryhmien hyvinvointiin. Se pyrkii huomioimaan sidosryhmät liiketoimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75.)

3.6 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Tapio Aaltosen, Mikko Luoman ja Raija Rautiaisen teos *Vastuullinen johtaminen – ihmimillistä tuloksentekeä* on julkaistu vuonna 2004. Siinä syvennyttään vastuullisen johtamisen eli strategisen henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan tuloksenteon yhteyteen. Kirja on suunnattu yritysjohdolle, esimiehille sekä henkilöstötyön ammattilaisille. Se ymmärtää vastuullisen johtamisen strategiseksi tekijäksi, joka ilmenee ihmisläheisenä muutosjohtajuutena. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 5–18.) Aaltosen ym. (2004) kirja koostuu neljästä eri osasta, jotka paneutuvat vastuun ulottuvuuksiin, vastuulliseen yksilöön organisaatiossa, vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja sen osa-alueisiin sekä esimerkkeihin henkilöstökäytännöistä (Aaltonen ym. 2004, 5–18, 72 mukailen). Tutkielmassa analysoidaan kirjan kolme ensimmäistä osaa, sillä ne antavat yleiskuvan siitä, miten kirjassa ymmärretään sekä liiketoiminnan vastuullisuus että vastuullinen johtami-

nen. Toisin sanoen teoksen kolme ensimmäistä osaa täyttävät käsitteen suuntaa-antavan kehyksen asettamat vaatimukset ja niiden analysoiminen tukee tutkielman systematiikkaa.

Kirja lähestyy vastuullista johtamista vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna. Myös Juutisen (2002) vastuullisesta henkilöstöpolitiikasta kertova teos sivutaan vastuullista henkilöstöpolitiikkaa, mutta Aaltosen ym. (2004) teos täydentää aihealuetta entisestään. Aaltosen ym. (2004) teos eroaa muusta aineistosta siinä, että sen taustalla oleva vastuuajattelu on laajempi. Aiemmin analysoiduissa teoksissa vastuullisuus nähdään taloudellisesta ja sosiaalisesta sekä ympäristöulottuvuudesta koostuvaksi kokonaisuudeksi. Tässä teoksessa vastuullisuus ymmärretään 6+1 osa-alueesta rakentuvaksi kokonaisuudeksi. Nämä Aaltosen ym. (2004) esittämät vastuun ulottuvuudet ovat talous, tuotteet ja palvelut, ympäristö (luonnonympäristö), lähiyhteisö (sosiaalinen ympäristö), henkilöstö, prosessit ja rakenteet sekä kulttuuri (Aaltonen ym. 2004, 43–58). Edellä mainittuja vastuun ulottuvuuksia käsitellään lähemmin kappaleessa 5.1.1. Tässä kohtaa huomionarvoista on se, että Aaltosen ym. (2004) teos keskittyy erityisesti sosiaalisen vastuun ulottuvuuteen ks. kuvio 6 (Aaltonen ym. 2004, 5–18). Teos tarkastelee vastuullista johtamista vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta, mutta ymmärtää taustalla olevan vastuullisuuden koostuvan 6+1 ulottuvuudesta.

Aaltosen ym. (2004) mukaan vastuullisen liiketoiminnan ydintä on se, että organisaatiokulttuuri heijastaa strategian sekä eri ohjeiden ja arvojen mukaista toimintaa (Aaltonen ym. 2004, 43–58, 67). Vastuullinen johtaminen puolestaan varmistaa sen, että organisaatiokulttuuri ja käytännön toiminta ovat yhdenmukaisia yrityksen strategian, ohjeiden ja arvojen kanssa. Vastuullisessa johtamisessa on kyse niin arvojohtamisesta, muutosjohtamisesta, ihmisläheisestä johtamisesta kuin sidosryhmäjohtamisestakin. Lähtökohdانا ovat arvot, niiden mukaan toimiminen sekä avoin vuoropuhelu eri sidosryhmien kanssa. (Aaltonen ym. 2004, 43–58, 67.)

3.6.1 Moraalinen johtajuus eli oman itsensä johtaminen

Osa vastuullista liiketoimintaa ja vastuullista johtamista on oman itsensä johtaminen. Siinä yksilö katsoo toimivansa oikein ja kantavansa vastuunsa niin omista työtehtävistään kuin edustaessaan koko organisaation linjauksia ja päätöksiä. Tällöin sekä koko työyhteisön että siinä toimivan yksilön arvot ovat yhdenmukaisia, ja toiminta niiden ohjaamaa. Oman itsensä johtaminen tai moraalinen johtajuus kuten Aaltonen ym. (2004) sitä myös kutsuvat on johtajan henkinen ominaisuus, jota voidaan kehittää muun

muassa mentoroinnin, henkilökohtaisen valmennuksen, työnohjauksen tai ryhmäkonsultointien avulla. (Aaltonen ym. 2004, 59–70.)

Oman itsensä johtamisen tarkoituksena on kasvattaa yksilön vastuullisuutta sisältäpäin, jolloin vastuullisuus ja vastuulliset toimintatavat kumpuavat yksilön omasta ajattelusta ja oivalluksista. Käytännössä yksilön itsensä johtaminen tai moraalinen johtajuus tulee esille etenkin yrityksen henkilöstöjohtamisessa ja sen käytännöissä, kuten työhönotossa, irtisanomisissa, palkitsemisessa ja henkilöstön monimuotoisuuden huomioidmisessa. Edellä mainitut henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat osa yrityksen vastuullisen toiminnan ohjeistoja tai vastuuoohjelmia, joissa määritellään yrityksen arvot ja tavoitteet sekä niiden mukainen toiminta. Aaltosen ym. (2004) teoksessa yrityksen vastuullisuus lähtee liikkeelle yksilöistä, jotka vahvistavat kehitystään oman itsensä johtamisella ja toimivat kirjattujen vastuuoohjeiden mukaisesti. (Aaltonen ym. 2004, 59–70.)

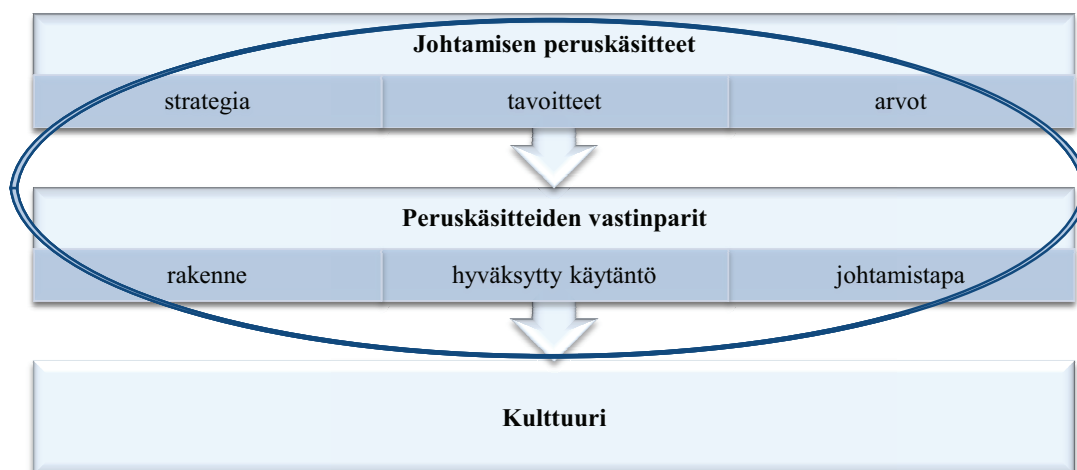
3.6.2 Syvätason henkilöstöjohtaminen

Aaltosen ym. (2004, 87–120) mukaan on tarpeetonta laatia kattavaa listaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä. Tämän vuoksi he tarkastelevatkin teoksessaan vastuullista henkilöstöjohtamista sen perusteella, mikä on ajan kuluessa pysynyt ennallaan koko henkilöstöjohtamisen kentässä. Heidän mukaansa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ominaista on se, että se huomioi henkilöstöjohtamisen syvätason. Sillä tarkoitetaan niitä periaatteita ja arvoja, jotka ovat pysyneet ennallaan henkilöstöjohtamisessa ajasta, paikasta tai tilanteesta riippumatta. Kyse on henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavista arvoista, joita voidaan kutsua henkilöstöjohtamisen yhteisiksi nimittäjiksi. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen perustuu siis sellaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja periaatteisiin, joiden mukaisesti yritysjohto voi eri tilanteissa ja eri resurssein johtaa henkilöstöään. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

3.6.2.1 Liiketoiminnan arkkitehtuuri vastuullisen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä

Aaltonen ym. (2004) mainitsevat kirjassaan kaksi henkilöstöjohtamisen viitekehystä, jotka kuvaavat henkilöstöjohtamisen yhteisiä nimittäjiä eli henkilöstöjohtamisen syväta-soa. Näistä viitekehysistä ensimmäinen on liiketoiminnan arkkitehtuuri, joka kuvaa asioita, joista liikkeenjohdon työ muodostuu. Siinä on kyse kuudesta eri elementistä,

joitka jakautuvat johtamisen peruskäsitteisiin sekä niiden vastinpareihin. Kuvio 14 esittelee liiketoiminnan arkkitehtuurin. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)



Kuvio 14 Liiketoiminnan arkkitehtuuri (Aaltonen ym. 2004, 89 mukailleen).

Kuvion 14 ylimmän laatikon mukaisesti johtamisen peruskäsitteitä on kolme: strategia, tavoitteet ja arvot. Ne ovat yritysjohtamisen työkaluja, jotka vaativat henkilöstön osallistamista paremman lopputuloksen ja sitouttamisen aikaansaamiseksi. Strategia kuvaa yrityksen omaa teoriaa, jonka avulla se saavuttaa asetetun tahtotilan. Tavoitteet ovat konkreettisempia etappeja, jotka toimivat kriteereinä onnistumiselle. Arvot taas muodostuvat kolmenlaisista arvomaailmoista: työyhteisössä vallitsevista arvoista, tavoitteellisista arvoista sekä henkilökohtaisista arvoista. Yhteistä näille kaikille on se, että ne kertovat, mitä pidetään tärkeänä niin yritystoiminnassa, työyhteisössä kuin omassakin toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Peruskäsitteiden vastinparit, kuviossa 14 keskimmäisessä laatikossa, kuvaavat arvojohtamisen johtamiskäsitteitä. Rakenne tarkoittaa johtamisen ja toiminnan järjestelmiä, joiden kautta yritystoimintaa voidaan säädellä ja ennustaa. Organisaatorakenne on yksi tärkeimmistä organisaation järjestelmistä. Henkilöstöjohtamisen kohdalla rakenteita ovat muun muassa rekrytointi-, palkkaus-, koulutus- ja neuvottelujärjestelmät. Rakenne sijoittuu arvojohtamisen tasojen mallissa strategian vastinpariksi. Yritys nimittäin toteuttaa strategiaansa rakenteiden avulla. Tällöin strategia muuttuu käytännön tekemiseksi nimenomaan yrityksen rakenteissa. Seuraava vastinpari on hyväksytyt käytännöt, joka tarkoittaa suoritustasoa, jonka organisaatio sallii itselleen. Hyväksytyt käytännöt on arvojohtamisen tasojen mallissa tavoitteiden vastinpari. Yhdessä ne pyrkivät tavoiteltuun suoritustasoon, mutta hyväksytystä käytännöstä riippuen lopputuloksena voi olla myös tavoitellun suoritustason ylittäminen tai alittaminen. Organisaatioilla on käytös-

sään monenlaisia apuvälineitä saadakseen tavoitteet ja hyväksytyt käytännöt kohtaamaan toisensa. Esimerkiksi tarkoituksenmukaiset mittarit, tavoitteiden ja suorituksen seuranta sekä tavoitteiden ja suorituksen välisen eron analysointi auttavat tavoitteiden mukaisen toiminnan saavuttamisessa. Kolmas vastinpari on yrityksen johtamistapa. Siinä tarkoitetaan johtamistyötä, joka näkyy sekä esimiehen ja alaisen että esimiehen ja tämän kollegoiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Johtamistyön taustalla vaikuttaa se, että yksilö toteuttaa arvomaailmaansa oman toimintansa kautta. Myös yrityksen arvopohjan tulee näkyä johtamiskäyttäytymisessä ja johtamistavoissa. Tästä seuraa se, että arvot heijastuvat johtamiskäyttäytymisen ja -tapojen kautta koko organisaation toimintaan. Apukeinoja tämän saavuttamiseksi ovat muun muassa esimiestyön arviointia tai ilmapiirikartoitusta varten laaditut mittarit ja käytännöt. Ne kertovat, kuinka hyvin arvot näkyvät yrityksen johtamistavoissa. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

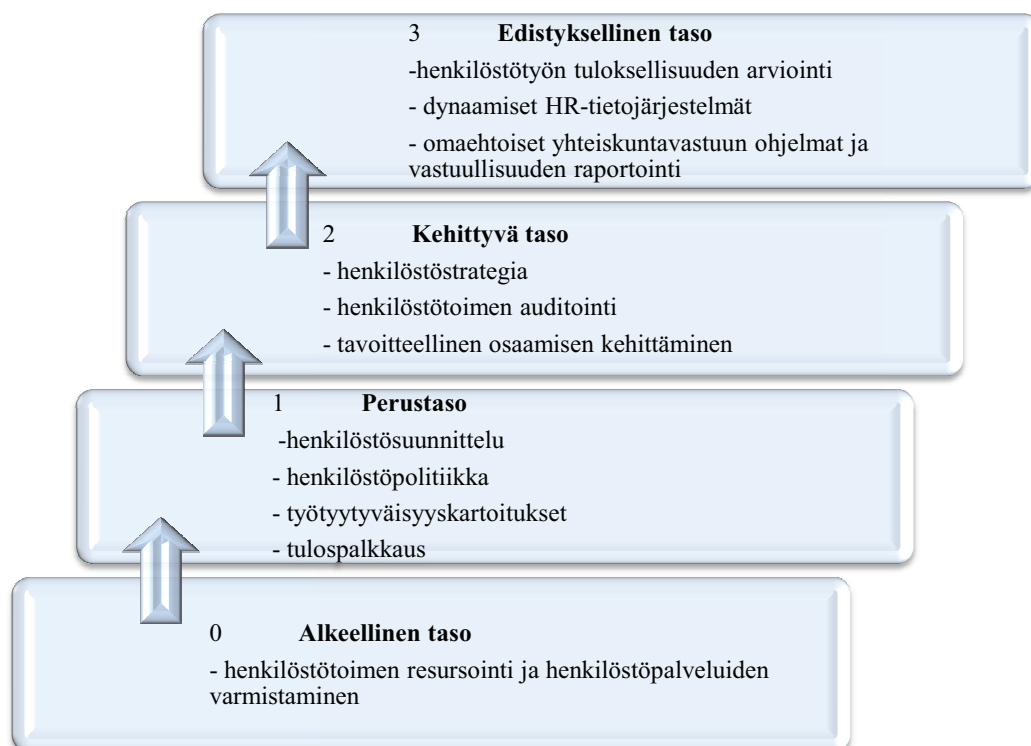
Liiketoiminnan arkkitehtuurin johtamiskäsitteet sekä niiden vastinparit liittyvät tiiviisti toisiinsa. Kokonaisvaltaisessa johtamisessa on kyse kaikkien elementtien huomiomisesta ja niiden kanssa työskentelystä. Tätä havainnollistaa kuvion 14 kehä, joka reunustaa viitekehyksen elementtejä. Liiketoiminnan arkkitehtuuri kytkeytyy puolestaan henkilöstöjohtamiseen kaikissa viitekehyksen eri käsitepareissa. Joskus henkilöstöjohtaminen on strategian ja rakenteen linjaamista. Toisinaan se voi olla asetettujen tavoitteiden ja hyväksytyjen käytäntöjen parissa työskentelyä. Tärkeä osa henkilöstöjohtamista on myös arvojen ja johtamistavan linkittäminen toisiinsa. Aaltonen ym. (2004) huomauttaa, että yrityksen toimintakulttuuri ks. kpl 5.1.1 ei ole osa liiketoiminnan arkkitehtuurin viitekehystä. Tämä johtuu siitä syystä, että kulttuuri on liian moniselitteinen ilmiö strategian, tavoitteiden ja arvojen tapaiseksi johtamiskäsitteeksi. Kulttuuri on pikemminkin viitekehyksen lopputulos, jota ei suoranaisesti voida johtaa. Tätä havainnollistaa kuvion 14 alin laatikko. Kulttuurin osa-alueita voidaan tosin hallinnoida muun muassa rakentamalla kulttuuria strategiatyöllä, asettamalla ja saavuttamalla tavoitteita sekä vaikuttamalla esimiesten johtamiskäyttäytymiseen. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Miten liiketoiminnan arkkitehtuuri liittyy nimenomaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen? Yhdessä ne tarkoittavat sitä, että yritysjohto ja esimiehet pohtivat kaikkia liiketoiminnan arkkitehtuurin elementtejä henkilöstönäkökulmasta, ja perustavat toimintansa näille pohdinnoille. Oleellista on myös, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on läpinäkyvää, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista. Tällöin yritysjohto ja esimiehet näkevät olevansa toimijoita liiketoiminnan arkkitehtuurin elementtien suhteen. Henkilöstöjohtaminen soveltuu kaikkiin viitekehyksen elementteihin ja sen vastuullisuus tulee esille nimenomaan viitekehyksen kokonaisvaltaisessa ja oikeanlaisessa hyödyntämisessä. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

3.6.2.2 *Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko vastuullisen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä*

Toinen Aaltosen ym. (2004) esittämä henkilöstöjohtamisen syvätasoa kuvaava viitekehys on nimeltään henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko, joka kuvaa henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita. Viitekehys liittyy vastuullisuuteen siten, että se huomioi yrityksen henkilöstöjohtamisen kulloisenkin vaiheen ja tilanteen. Aaltosen ym. (2004) mukaan vastuullisuus ei ole tiettyjen periaatteiden noudattamista, vaan pitkällä aikavälillä se on toiminnan kehittämistä yhä korkeammalle vastuullisuuden tasolle. Lyhyellä aikavälillä se on puolestaan vastuullisuuden vertaamista niihin kriteereihin, jotka mittaavat yrityksen senhetkistä kehitysvaihetta. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet esitetään kuviossa 15. Nollatason eli alkeellisen henkilöstöjohtamisen taso tarkoittaa sitä, että yrityksen strategia ja henkilöstöjohtaminen eivät kohtaa toisiaan. Tällöin yritys hoitaa vain välttämättömät hallinnolliset asiat eikä sillä ole varsinaisia henkilöstöjohtamisjärjestelmiä tai -rakenteita. Ykköstaso eli henkilöstöjohtamisen perustaso kuvaa sellaisia yrityksiä, joissa strategia rakentuu riippumatta henkilöstöjohtamisesta. Tällaisissa yrityksissä on henkilöstöjohtamisen järjestelmiä, mutta niitä yritetään linjata yhteneväisiksi yritystoiminnan, ei strategian, kanssa. Perustasolla henkilöstöjohtaminen nähdään yrityksen palvelutoimintona. Kakkostasolle eli kehittyvälle henkilöstöjohtamisen tasolle ominaista on se, että siinä henkilöstöjohtaminen on mukana muodostettaessa yrityksen strategiaa. Henkilöstöjohtaminen on tasarvoinen muiden johtamisen osa-alueiden kanssa ja siinä on tunnistettavissa selkeitä vastuita ja osaamista. Henkilöstöjohtaminen nähdään asiantuntijatoimintona. Kolmostasolla eli edistyksellisellä henkilöstöjohtamisen tasolla henkilöstöjohtaminen ja strategia ovat linkittyneet toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen järjestelmät ovat dynaamisia ja niitä kehitetään säännöllisesti. Henkilöstöjohtaminen nähdään yrityksessä ennen kaikkea menestyksen ja muutoksen tekijänä. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)



Kuvio 15 Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko ja vastuullisuuden kehittämistoimenpiteet

Aiemmin esille tullut henkilöstöjohtamisen tilannesidonaisuus kytkeytyy tiiviisti kuvion 15 kuvaamaan henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkoon. Aaltosen ym. (2004) mukaan nollatason henkilöstöjohtaminen ei voi olla riittävää yhdessäkään yrityksessä, mutta muut tasot voivat hyvin olla hetkellisesti riittäviä riippuen yrityksen kulloisestakin tilanteeseen. Sama koskee myös yrityksen vastuullisuutta. Pitkällä aikavälillä tavoite niin vastuullisuudessa kuin henkilöstöjohtamisessakin on toiminnan kehittäminen korkeammalle tasolle. Lyhyellä aikavälillä vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen tasojen tulee kuitenkin sopeutua kulloiseenkin tilanteeseen, käytössä oleviin resursseihin, toimintaympäristön muutosnopeuteen, strategian toteuttamiseen ja johdon osaamiseen. Tärkeää on, että kaikki yrityksen henkilöstöjohtamisen keskeiset toimijat näkevät henkilöstöjohtamisen kehitystason samantyyllisesti. Vastuullisuutta on siis kaikilla henkilöstöjohtamisen kehitystasoilla, mutta se ilmenee niillä eri tavoin. Tasosta riippuen vastuullisella henkilöstöjohtamisella on myös erilaisia haasteita ja käytettävissä olevia toimenpiteitä. Noustessa kohti ylempiä tasoja vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa korostuvat yrityksen ominaispiirteet, henkilöstöjohtamisen suhde muihin johtamistoimintoihin sekä yrityksen suhde ympäröivään maailmaan. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Alkeis- eli nollatasolla vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ennen kaikkea lakien noudattamisena ja henkilöstön tasa-arvoista kohteluna. Nollatason henkilöstöjohtaminen on välttämättömien, lakisääteisten asioiden hoitamista. Haasteena tällä tasolla on puitteiden luominen sillä, että yritys voisi nousta korkeammalle henkilöstöjohtamisen tasolle. Tämä tarkoittaa myös pitkäjänteisyyden ja kauaskatseisuuden korostamista. Perus- eli ykköstasolla vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy liiketoiminnan arkkitehtuurissa esille tulleiden johtamisen peruskäsitteiden hallintana. Tällöin yritys soveltaa strategiaansa, tavoitteitaan sekä arvojaan omaan henkilöstöjohtamiseensa. Jotta yrityksen henkilöstö olisi tietoinen siitä, miten johtamisen peruskäsitteitä sovelletaan, yrityksen tulee lisätä viestintäänsä sekä toimintansa läpinäkyvyyttä. Haasteena vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on nimenomaan johtamisen peruskäsitteiden ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden hahmottaminen. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Kehittyvällä eli kakkostasolla vastuullinen henkilöstöjohtaminen on sujuvaa liikku- mista liiketoiminnan arkkitehtuurin eri alueilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöjohtaminen tasapainottelee eri käsiteparien välillä ja varmistaa, että henki- löstöjohtamisen kokonaisuus on johtamisen näkökulmasta katsottuna mielekäs. Haas- teena vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on niin liiketoiminnan arkkitehtuurin, hen- kilöstöjohtamisen kuin johtamisroolienkin monipuolinen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Edistyksellisellä eli kolmostasolla vastuullinen henkilöstöjohta- minen ilmenee osaamisen laaja-alaisena hyödyntämisenä ja lisäämisen sekä tiiviinä yh- teistyönä ympäristön kanssa. Kyse ei ole niinkään liiketoiminnan arkkitehtuurin osa- alueiden hallitsemisesta, vaan nimenomaan niiden kehittämisestä ja uudistamisesta. Tämä on samalla haaste vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittämiselle. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

3.6.3 Vastuullisuutta lisäävät toimenpiteet

Kuvion 15 henkilöstöjohtamisen kehitysportaikossa kuvataan myös Aaltosen ym. (2004) listaamat toimenpiteet, joilla voidaan edistää vastuullisuutta henkilöstöjohtami- sessa. Niiden avulla yritys voi siirtyä henkilöstöjohtamisen kehitysportaikossa ylem- mille tasoille ja kehittää omaa vastuullista henkilöstöjohtamistaan. Kyseisten toimenpi- teiden avulla yritys voi myös uudistaa liiketoiminnan arkkitehtuurin elementtejä vasta- takseen henkilöstöjohtamisen edistyksellisen tason tuomiin haasteisiin. Tiedyt vastuulli- suutta edistävät toimenpiteet liitetään kuviossa 15 tiettyihin kehitystasoihin. Tämä tar- koittaa sitä, että kullakin tasolla yrityksen pitäisi kehittää aktiivisesti juuri tason vaati- mia toimenpiteitä, mutta se voi niiden lisäksi tehdä myös jollekin toiselle kehitystasolle

kuuluvia toimenpiteitä. Tavoitteena on rakentaa ehjä ja kaikkia osa-alueita tasapuolisesti koskeva henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. (Aaltonen ym. 2004, 119–133.)

Alkeellisen tason vastuullisuutta kehittävä toimenpide on henkilöstötoimen resursointi ja henkilöstöpalveluiden varmistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstöjohtamisen päätöksistä ja vastuualueista huolehtivan koordinoijan nimeämistä tai erillisen henkilöstöosasto perustamista. Toimenpiteen ydintä on toiminnan läpinäkyvyys. Perustason vastuullisuutta voidaan kehittää henkilöstösuunnittelun, henkilöstöpolitiikan, työtyytyväisyyskartoitusten sekä tulospalkkauksen avulla. Henkilöstösuunnittelu edesauttaa pitkäjänteisen johtamisen syntymistä ja pitkän aikavälin sitoutumista henkilöstöön. Henkilöstöpolitiikan määrittely puolestaan edesauttaa läpinäkyvyyttä. Samaa tekevät myös työtyytyväisyyskartoitukset, mutta sen ohella ne antavat tietoa siitä, miten henkilöstö voi, ja miten yritystä pitäisi tästä näkökulmasta katsottuna kehittää. Tulospalkkaus edistää yrityksen vastuullista henkilöstöjohtamista tarkoituksenmukaisen palkitsemisjärjestelmän keinoin. Parhaimmillaan se kiinnittää henkilöstön huomion oleellisiin tekijöihin ja edistää kaikkia vastuullisuuden ulottuvuuksin toteutumista yrityksen toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, 119–133.)

Kehittyvällä tasolla henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta voidaan kehittää henkilöstöstrategian, henkilöstötoimen auditoinnin sekä tavoitteellisen osaamisen kehittämisen kautta. Henkilöstöstrategiassa tiivistyy yrityksen näkökulmat siihen, miten henkilöstöä tulee johtaa kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin aikaansaamiseksi. Se edesauttaa pitkäjänteisen ja kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisen toteuttamista. Henkilöstötoimen auditointi eli sen kriittinen arviointi auttaa kehittämään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta laatuvaatimusten mukaiseksi. Tavoitteellisen osaamisen kehittäminen pitää sisällään esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, perehdyttämisen ja tehtäväkierron järjestämisen. Se tukee vastuullista henkilöstöjohtamista luomalla sille järjestelmällisen ja tavoitteellisen ympäristön. (Aaltonen ym. 2004, 119–133.)

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisellä tasolla vastuullisuutta voidaan kehittää ja ylläpitää henkilöstötyön tuloksellisuuden arvioinnilla, dynaamisilla HR-tietojärjestelmillä sekä omaehtoisilla yhteiskuntavastuunohjelmilla ja vastuullisuuden raportoinnilla. Henkilöstötyön tuloksellisuuden arvioinnilla tarkastellaan henkilöstötyön tuloksia suhteessa toimialan muihin yrityksiin. Se eroaa auditoinnista siten, että se tarkastelee nimenomaan lopputuloksia, eikä niiden saavuttamiseen vaadittavia prosesseja. Tuloksellisuuden arvioiminen edellyttää yritykseltä henkilöstöjohtamista kuvaavien suoritusmittareiden järjestelmällistä käyttöä. Näitä ovat muun muassa kehityskeskustelujen lukumäärä, tulospalkkauksen piirissä olevan henkilöstön osuus, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien suhteellinen osuus sekä aloiteaktiivisuus. Kyseiset suoritusmittarit ovat samalla henkilöstöjohtamisen tunnuslukuja, jotka kuvaavat nimenomaan henkilöstötoiminnon aktiivi-

suutta. Dynaamisilla HR-tietojärjestelmillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehittyneitä tietoteknisiä ratkaisuja. Pääpiirteissään ne ovat henkilöstörekisterin tyylisiä tietokantoja, joihin tallennettavia tietoja hyödynnetään monilla henkilöstöjohtamisen eri alueilla. Ne auttavat vastuullisuuden ylläpitämistä siten, että ne lisäävät oikein hyödynnettyinä henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyyttä ja parantavat siihen liittyvän päätöksenteon laatua. Vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuohjelman ja vastuullisuuden raportoinnin omaksuminen tarkoittaa sitä, että niiden avulla yritys ei edistä pelkästään enää omaa vastuullisuuttaan ja hyvinvointiaan, vaan laajentaa niiden vaikutukset koskemaan myös sidosryhmiään. Tämä toimenpide edistää suunnitelmallisuutta ja vastuullisuuden kokonaisvaltaisuutta. Yhteiskuntavastuuohjelma saattaa sisältää henkilöstöjohtamisen kannalta sellaisia osa-alueita kuten työvoiman saatavuuden takaamisen, henkilöstön täydennyskoulutusmahdollisuuksien lisäämisen ja henkilöstön sitoutumisen vahvistamisen. Yhteiskuntavastuuohjelman sekä muiden edistyksellisen henkilöstöjohtamisen tason toimenpiteiden seurauksena raportointi tulee ajankohtaiseksi. Kyse on oman toiminnan kirjaamisesta ja viestimisestä niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Raportoinnin avulla voidaan selkeyttää omaa lähestymistapaa vastuullisuuteen, mutta myös osallistaa sidosryhmiä yrityksen kanssa käytävään vuoropuheluun. (Aaltonen ym. 2004, 119–133.)

4 TUTKIELMAN TULOKSET

Analysoidut teokset nostavat esille aihealueita, jotka kuvaavat vastuullista johtamista ja sen eri sisältöjä. Seuraavaksi esitellään näitä aihealueita hieman tarkemmin ja kriittisemmin. Teemat kuvaavat vastuullisen johtamisen ja johtajuuden kuvailuja, sisältöä, rakentumista ja lopputulosta sekä vastuulliseen johtamiseen ja johtajuuteen vaikuttavia toimijoita. Teemojen avulla vastataan tutkielman pääkysymykseen ja siihen liittyviin alakysymyksiin. Kysymykset kuvaavat, minkälaisia sisältöjä ja merkityksiä suomalaisessa 2000-luvun alussa kirjoitetussa liikkeenjohdolle suunnatussa kirjallisuudessa annetaan käsitteelle vastuullinen johtaminen. Ne kertovat myös, miten vastuullinen johtaminen vaikuttaa, muovaa ja muuttaa yritysjohdon työtä. Teemojen kautta lähestytään edellisten lisäksi sitä, miten vastuullinen johtaminen tulee integroida osaksi organisaatiota ja miten se hyödyttää sekä koko yritystä että yksittäistä esimiestä. Ne vastaavat myös siihen, miksi vastuullinen johtaminen on tärkeää nykypäivän suomalaiselle yritysjohdolle.

Analyysin perusteella esille nousevat teemat linkittyvät tiiviisti toisiinsa, jolloin yhden teeman kattava käsitteleminen tiettyjen raamien sisällä on melkein mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että vastuullisen johtamisen teemat tulevat esille sekä omina kokonaisuuksinaan sekä osana muita kokonaisuuksia. Tutkielman tarkoituksena ei ole eritellä tai kuvata vastuullisen johtamisen osa-alueita toisistaan irrallisina, sillä teemojen verkottuminen nähdään olennaiseksi osaksi vastuullisen johtamisen sisältöä. Vastuullinen johtaminen ei siis rakennu suoraan tietyistä osa-alueista, vaan sen ydintä on osa-alueiden nivoutuminen toisiinsa. Tavoitteena on luoda selkeä kuva siitä, mitä vastuullinen johtaminen on liikkeenjohdon tehtäväkentässä, ja tämä onnistuu parhaiten hieman yksinkertaistamalla tutkittavaa ilmiötä. Yksinkertaistaminen tehdään jaotteleamalla aineistossa nousseet vastuullisen johtamisen teemat uudelleen yhteisten otsikoiden alle. Siitä huolimatta tutkielman tausta-ajatuksena on se, että vastuullinen johtaminen syntyy myös sen osa-alueiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista.

Aineistossa esille nousseet teemat ovat keinotekoinen tapa jaotella, luokitella ja järjestää vastuullista johtamista. Vastuullisessa johtamisessa on kyse dynamisesta ilmiöstä, jossa eri osa-alueiden tiivis ja osin päällekkäinen vuorovaikutus on tärkeää kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Tämä huomioonottaen tutkielmassa jaotellaan vastuullinen johtaminen osa-alueiksi, jotta sen tarkastelu ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen helpottuu. Tämän jälkeen osa-alueet rakennetaan uudeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla vastuullisen johtamisen ilmiötä pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään. Analysoidun aineiston perusteella vastuullisen johtamisen voidaan nähdä rakentuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat vastuullisen johtamisen perusta, vastuullisen johtamisen sisältö

sekä vastuullinen johtaja henkilönä. Edellisten lisäksi vastuullista johtamista kuvaa sen taustatekijät, joita voidaan kutsua myös vastuullisen johtamisen toimintaympäristöksi ja taustavaikuttajiksi. Näitä ovat vastuullisen johtamisen vaikuttajat, vastuun ulottuvuudet, muiden toimijoiden kantama vastuu sekä vastuun laajuus. Vastuullista johtamista kuvaa parhaiten vastuullisen johtamisen osa-alueiden ja toimintaympäristön väliset vuorovaikutussuhteet ja verkostot. Niiden yhdistäminen kertoo, kuinka moniselitteinen ja elävä käsite vastuullinen johtaminen on. Yritysjohdo rakentaa vastuullisen johtamisen oman organisaation näköiseksi vastuullisen johtamisen osa-alueista. Se, minkälainen kokonaisuus osa-alueista rakentuu, riippuu vielä vastuullisen johtamisen toimintaympäristöstä ja sen taustatekijöistä. Liikkeenjohdon rakentama vastuullinen johtaminen on nimittäin jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa vastuullisen johtamisen vaikuttajien kanssa. Tämän ohella vastuullista johtamista muovaa se, miten organisaatiossa ymmärretään vastuullisuus ja minkälaisista ulottuvuuksista vastuu katsotaan rakentuvan.

Kaikki edellä esitetyt osa-alueet ja taustatekijät rakentuvat suhteessa toisiinsa. Vastuullisen johtamisen toimintaympäristö ja sen vaikuttajat on yksinkertaistettu hahmotelma siitä, mitkä tekijät vaikuttavat vastuulliseen johtamiseen niin kutsuttuina ilmiön ulkopuolisina tekijöinä. Vastuullisen johtamisen osa-alueisiin puolestaan vastuullisella yrityksellä itsellään on suoraan vaikutusvaltaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritys voisi päättää ja ohjata vastuullisen johtamisen osa-alueita itsenäisesti, vaan ne ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa vastuullisen johtamisen toimintaympäristöön ja vaikuttajiin. Osaltaan vastuullinen organisaatio määrittelee toimintaympäristön ja taustavaikuttajien linjauksia omissa vastuullisen liiketoiminnan periaatteissaan. Vastuullisen johtamisen taustavaikuttajat ovat kuitenkin siinä mielessä vastuullisen johtamisen ulkopuolisia voimia, että yritys ei voi hallinnoida niiden vaikutusta vastuulliseen johtamiseen. Kyse on pikemminkin siitä, että yritys pyrkii nimenomaan ennakoimaan vastuullisen johtamisen osa-alueiden sekä toimintaympäristön ja vaikuttajien välistä vuorovaikutusta. Tällöin vastuullisen johtamisen ydintä on eri osa-alueiden nivoutuminen toisiinsa.

4.1 Vastuullinen johtaminen liikkeenjohdon näkökulmasta

Aineistossa kuvaillaan vastuullisen johtamisen sisältöä ja sen merkityksiä. Niiden ohella vastuullista johtamista tarkastellaan ilmiönä, jolle tyypillisiä piirteitä pyritään määrittelemään. Vastuullista johtamista voidaan tarkastella yleisellä tasolla, jolloin sen luonne eli tilanneherkkyys, ominaisuudet ja hyödyt kertovat, miten liikkeenjohto näkee vastuullisen johtamisen. Yhdessä vastuullisen johtamisen teemat sekä yleisen tason tarkas-

telu kuvaavat vastuullista johtamista kokonaisvaltaisesti ja kattavasti. Ne kertovat, mitä vastuullinen johtaminen on, ja mitä se tarkoittaa osana liikkeenjohdon työnkuvaa.

4.1.1 Sisältö, merkitykset ja kuvailut

Aineistossa tulee esille monia tapoja määritellä vastuullinen johtaminen. Näitä ovat:

- Vastuullinen henkilöstöpolitiikka on vastuullisen johtamisen osa, jolla luodaan yritykselle lisäarvoa ja viestitään sen hyvästä yrityskuvasta. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka tavoittelee pitkän aikavälin kestäväää ja kannattavaa yritystoimintaa. Siinä korostuvat yrityksen kyvyt rekrytoida, kehittää, motivoida ja palkita paras osaaminen keskellä muuttuvia olosuhteita ja tarpeita. (Juutinen 2002, 5–17.)
- Vastuullinen johtaminen on keino luoda vastuullista kulttuuria, jossa painottuu keskinäiset vuoropuhelut, arvojen ja päämäärien sisäistäminen sekä yhteisten merkitysten luominen (Vauhkonen 2007, 169).
- Se on työntekijöiden näkemysten, motivaation, kykyjen ja osaamisen kehittämistä siten, että he tietävät, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa heidän työnsä kannalta. Vastuullinen johtaminen on myös osa hyviä johtamiskäytäntöjä ja riskienhallintaa. (Talvio & Välimaa 2004, 75–76.)
- Kyse on hyvästä, reilusta, oikeudenmukaisesta ja tuloksellisesta johtamisesta, jolla pyritään tuloksenteon ja henkisen hyvinvoinnin kautta kestäväään onnistumiseen. Vastuullinen johtaminen on kaukonäköistä, ennakoivaa ja tuloksellista toimintaa, jota tulee kehittää. Tällä tavoin se edistää vastuullisen johtajan omaa uraa ja luo yritykselle kilpailuetua. (Heiskanen & Salo 2007, 13–19, 39–40.)
- Se on aitoa sidosryhmistä välittämistä, joka pyrkii kasvattamaan yrityksen voimavaroja sidosryhmävuoropuhelun kautta. Vastuullisen johtamisen keinoin voidaan siirtää sidosryhmien osaamista yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin luoden lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Se on tällöin vastuullisen liiketoiminnan kehittämistä sidosryhmien osallistamisen kautta. (Kujala & Kuvaja 2002, 9–19, 70–75, 197–199.)
- Vastuullinen johtaminen on strateginen tekijä, joka ilmenee ihmisläheisenä muutosjohtamisena (Aaltonen ym. 2004).

Edellä olevat vastuullisen johtamisen määritelmät korostavat sitä, että vastuullisella johtamisella pyritään kestäväään, kannattavaan, inhimilliseen, tulokselliseen ja oikeudenmukaiseen liiketoimintaan, johtamistapaan ja -kulttuuriin. Vastuullinen johtaminen tuo yritykselle lisäarvoa ja kilpailuetua, ja henkilöstölle puolestaan hyvinvointia ja

osaamista. Vastuullisessa johtamisessa näyttäytyy myös riskinhallinnallinen ja strateginen puoli, jolloin se linkittyy selvästi ylimmän johdon työlistaan. Yhteenvedona voidaan sanoa, että vastuullinen johtaminen liittyy vahvasti niin liikkeenjohdon, henkilöstön kuin ulkoistenkin sidosryhmien työhön eli se ilmenee yrityksen arjessa ja ennen kaikkea osana sen toimintaa erilaisissa verkostoissa. Määritelmät eivät kuitenkaan kerro tarkemmin, mitä kestäväällä, kannattavalla, inhimillisellä, tuloksellisella tai oikeudenmukaisella liiketoiminnalla, johtamistavalla tai -kulttuurilla tarkoitetaan. Kenen näkökulmasta katsottuna vastuullisella johtamisella pyritään kannattavuuteen, kestävyYTEEN tai tuloksellisuuteen? Miten eri ihmisten, toimintojen tai strategioiden motiivit tulisi järjestää suhteessa toisiinsa? Kuka päättää, minkälaista yrityksen inhimillinen johtamistapa on, ja onko se yrityksessä tärkeämpi arvo kuin tuloksellinen liiketoiminta? Tai kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, niin mistä vastuullisen johtamisen tavoitteista pidetään kiinni ja mistä voidaan joustaa? Miten yrityksen vastuullinen johtaminen näyttäytyy talouden noususuhdanteessa verrattuna laskusuhdanteeseen?

Vaikuttaa siltä, että määritelmät kertovat hyvin, mistä vastuullisessa johtamisessa on kyse teoreettisella tasolla. Käytännön työelämän kannalta ne eivät anna juurikaan työkaluja vastuullisen johtamisen rakentamiseksi, ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi. Aineistossa esille tulleet määritelmät kuvaavat, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa organisaation arjessa, mutta se, miten vastuullinen johtaminen näkyy käytännön tekoina ja valintoina, jää epäselväksi. Toisaalta aineistossa ei ole tarkoitukseen muodostaa vastuullisesta johtamisesta kaiken kattavaa määritelmää, vaan kuvata, miten vastuullinen johtaminen liittyy yritystoimintaan. Tällöin määritelmillä pyritään pikemminkin tiivistämään abstraktin käsitteen sisältö mahdollisimman hyvin ja selkeästi, jotta sen soveltaminen liikkeenjohdon työhön on mahdollista. Edellä olevilla määritelmillä ei selkeästi haluta kiteyttää vastuullista johtamista muutamaksi lauseeksi. Tarkoituksena on pikemminkin luoda lukijan ja kirjoittajan välille yhteinen ymmärrys, jota laajennetaan käytännönläheisemmäksi teosten edetessä.

Tosin aineistossa ei pohdita aiemmin esitettyjä kysymyksiä siitä, miten eri toimijoiden motiiveja tulee laittaa tärkeysjärjestykseen tai miten eri vastuullisen johtamisen tavoitteiden välinen tasapainottelu tulee linjata. Aineisto antaa vastuullisesta johtamisesta ehkä hieman liian myönteisen kuvan, sillä käytännönläheisiin kysymyksiin pyritään vastaamaan vetoamalla vastuullisen johtamisen luonteeseen ja siihen, miten yritysjohdon tulee ymmärtää vastuullinen johtaminen omasta näkökulmastaan katsottuna. Vastuullisen johtamisen mahdollisiin ongelmakohtiin etsitään aineistossa ratkaisua nimenomaan siitä, että vastuullisen johtamisen luonne eli sen tilanneherkkyys, ominaisuudet ja hyödyt tekevät vastuullisesta johtamisesta käyttökelpoisen johtamismallin dynaamiseen toimintaympäristöön. Aineisto vetoaa siihen, että vastuullinen johtaminen on jous-

tavaa ja yrityksen itsensä näköistä. Näillä eväillä se auttaa yritystä luomaan johdonmukaisen ja läpinäkyvän toimintatavan erilaisiin tilanteisiin. Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin sitä, minkälaisena analysoitu aineisto kuvaa vastuullista johtamista yleisellä tasolla eli yritysjohton näkökulmasta katsottuna.

4.1.2 Tilanneherkkyys

Analysoiduissa teoksissa nousee vahvasti esille vastuullisen johtamisen tilanneherkkyys. Tällä ei tarkoiteta sitä, miten vastuullisen johtamisen aika-, paikka-, kulttuuri- ja tilannesidonaisuus vaikuttavat sen käytännön toteuttamiseen. Tilanneherkkyys merkitsee pikemminkin sitä, että vastuullinen johtaminen on pohjimmiltaan yksilön – ja tässä kohtaa nimenomaan esimiehen – tilannekohtaista kykyä toimia oikein (Vauhkonen 2007, 169). Kyse ei ole yleispätevien toimintaohjeiden seuraamisesta, vaan osaamisen ja kokemusten yhdistämisestä. Tällöin vastuullinen johtaja pystyy arvioimaan eri tilanteita niiden seuraukset ja vaikutukset huomioiden (Heiskanen & Salo 2007, 49–55). Vastuullinen yritys reagoi nopeasti ja toimii oikein mitoitettusti (Juutinen 2002, 45–47).

Aineistossa nousee esille käsite vastuullinen viisaus ja rohkeus, joissa yksilön ymmärrys ja kokemusten kautta opittu yhdistyvät kokonaisuudeksi, joka toimii vain suhteessa johonkin tilanteeseen tai toimintaympäristöön (Heiskanen & Salo 2007, 49–55). Esimiehen oivallukset ja kokemukset eivät voi toimia tehokkaasti, ellei niitä sovelleta johonkin ratkaisua vaativaan tilanteeseen. Tällä tavoin ajateltuna vastuullisen johtamisen tilanneherkkyys ja sen mukaisesti toimiminen on vastuullisen johtajan ominaisuus. Yhdessä tilanteet ja osaaminen muodostavat toimintakentän, jossa vastuullista johtamista voidaan soveltaa käytännössä.

Myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä tulee esille vastuullisen johtamisen tilanneherkkyys. Siinä asia nähdään siten, että johdon työn tulee perustua sellaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja periaatteisiin, jotka pysyvät ennallaan ajasta ja paikasta riippumatta (Aaltonen ym. 2004, 87–120). Nämä periaatteet ovat siis kiinteitä ohjenuoria, joiden avulla yritysjohto voi eri tilanteissa ja eri resurssein johtaa henkilöstöään. Kyse on samojen periaatteiden noudattamisesta tilanteesta ja voimavaroista riippumatta. Vastuullisen johtamisen tilanneherkkä luonne ilmenee vielä henkilöstöjohtamisen kehitysportaikossa. Viitekehys ottaa huomioon yrityksen henkilöstöjohtamisen kulloisenkin vaiheen ja tilanteen, jolloin vastuullisuus nähdään pitkällä aikavälillä toiminnan kehittämistä yhä korkeammalle vastuullisuuden tasolle (Aaltonen ym. 2004, 87–120). Lyhyellä aikavälillä se on puolestaan vastuullisuuden vertaamista niihin kriteereihin, jotka mittaavat yrityksen senhetkistä kehitysvaihetta. Toisin sanoen lyhyellä

aikavälillä vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen tasojen tulee sopeutua kulloiseenkin tilanteeseen, resursseihin, toimintaympäristön muutosnopeuteen, strategian toteuttamiseen ja johdon osaamiseen. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Vastuullisen johtamisen tilanneherkkyys tarkoittaa pääpiirteissään sitä, että vastuullinen johtaminen sopeutuu eri tilanteisiin ja resursseihin nähden. Kyse on kokemuksen kautta harjaantuvasta tilannekohtaisesta kyvystä tehdä oikein. Vastuullisessa johtamisessa yhdistyvät sekä kokonaisvaltainen ymmärrys kulloisestakin tilanteesta että toiminnan perustaminen aiemmin opitulle. Tällä tavoin vastuullinen johtaminen reagoi nopeasti ja on käyttökelpoinen muutoksen keskellä. Samalla sen johdonmukaisuus saattaa kärsiä, sillä vastuullisen johtamisen ilmeneminen riippuu täysin esimiesvastuun kantavasta henkilöstä. Miten käy, jos esimies ei halua kantaa vastuutaan? Entä jos esimies toimii oman etunsa mukaisesti eikä suinkaan oppimansa perusteella? Miten näyttäytyy vastuullinen johtaminen tilanteessa, josta esimiehellä ei ole aiempaa kokemusta? Edeltävät kysymykset ovat tärkeitä pohdittaessa vastuullista johtamista ja sen ilmenemistä eri tilanteissa. Toisaalta vastuullisen johtamisen tekee mielenkiintoiseksi juuri sen tilannekohtaisuus, sillä sen myötä vastuullinen johtaminen on avoin jatkuvalla parantamiselle ja kehittymiselle. Samoin se antaa tilaa oppia virheistä ja on joustavuutensa ansiosta sovellettavissa moniin eri olosuhteisiin ja monen eri henkilön käytettäväksi. Jos vastuulliselle johtamiselle pyrittäisiin luomaan yksiselitteisiä ohjenuoria, se saisi varmasti kritiikkiä joustamattomuudestaan ja siitä, että se olettaa toimintaympäristönsä vakaaksi. Tämän vuoksi vastuullisen johtamisen tilanneherkkyys ja sen erilaiset soveltamisvaihtoehdot ovat mitä luultavimmin paras mahdollinen tapa kuvata vastuullisen johtamisen luonnetta.

4.1.3 Ominaisuudet

Vastuullinen yritys on joustava silloin, kun vastuullinen johtaminen ja toimintatapa ovat yritykselle normaalia arkipäivän toimintaa. Vastuullisuus tulee hajauttaa eri puolille organisaatiota, jolloin ympärillä tapahtuviin asioihin ja muutokseen reagoiminen tapahtuu nopeasti tilanteen niin vaatiessa. (Talvio & Välimaa 2004, 75–80.) Vastuullista johtamista kuvaa se, että se hyödyntää organisaatiossa jo olemassa olevia resursseja. Vastuullinen johtaminen tulee juurruttaa yritykseen siten, että se hyödyntää vanhoja, hyviksi koettuja käytäntöjä ja toimintatapoja (Talvio & Välimaa 2004, 75–80). Tällä tavoin vastuullinen johtaminen on yrityksen näköistä ja sopii siinä vallitsevaan yrityskulttuuriin. (Talvio & Välimaa 2004, 75–80.) Vastuullinen johtaminen nähdään myös ennakoivaksi toiminnaksi, jolla pyritään vaikuttamaan maailmanlaajuisiin kilpailu- ja

markkinatilanteisiin. Tätä kautta siitä tulee erilaistava strateginen etu, sillä vastuullinen johtaminen nähdään kauaskantoiseksi kyvyksi ennakoida tilanteita ja niiden seurauksia. Samalla se on kykyä vaikuttaa tilanteiden syntyyn ja niiden tuloksiin. (Heiskanen & Salo 2007, 49–55.) Vastuullinen johtaminen kuvataan pitkäjänteisenä ja kauaskantoisena johtamistapana, joka korostaa viestinnän ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Vastuullinen johtaminen nähdään myös jatkuvana osaamisen kehittämisenä ja sen laaja-alaisena hyödyntämisenä, jolloin yritys pystyy vastaamaan tehokkaasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Vastuullista johtamista kuvaa myös tietynlainen verkostomaisuus, sillä siinä ollaan tiiviissä yhteistyössä yrityksen ympäristön kanssa. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Analysoidussa aineistossa nousee esille vastuullisen johtamisen ominaisuudet, joita ovat joustavuus, jo olemassa olevan hyödyntäminen, pitkäjänteisyys, kauaskantoisuus ja läpinäkyvyys. Ne kuvaavat vastuullista johtamista ja sitä, miten se esiintyy eri käyttöyhteyksissään. Edeltävät adjektiivit luovat vastuullisesta johtamisesta sellaisen kuvan, että kyse on pääpiirteissään tilanteiden ennakoimisesta, tarkkailusta ja toisinaan myös niiden hallitsemisesta. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että yritysten tulee käyttää vastuullista johtamista strategisena johtamistapana, jolla pyritään vaikuttamaan eri tekijöihin. Tällä tavoin ajateltuna vastuullinen johtaminen voidaan nähdä keinona vaikuttaa yrityksen omaan toimintaan, mutta myös sen kilpailijoihin ja koko toimialaan. Vastuullista johtamista voidaan pitää ikään kuin jatkuvana taktikoimisena, joka varmistaa vastuullista johtamista harjoittavan organisaation etulyöntiaseman muihin nähden. Tästä ajattelutavasta voidaan edetä siihen, että vain etulyöntiaseman saavuttanut organisaatio voi keskittyä vastuullisen johtamistapaan ja siihen, mitä se tarkoittaa yrityksen käytännön toiminnassa. Vastaavasti ilman etulyöntiasemaa organisaation voimavarat kuluvat siihen, että se pyrkii saavuttamaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Mitä jos yritys ei pystykään missään vaiheessa ennakoimaan eri tilanteita, niihin vaikuttavia tekijöitä tai niistä aiheutuvia seurauksia? Miten käy vastuullisen johtamisen, joka ei kykenekään aavistamaan markkinoissa tapahtuvia muutoksia tai joka ei kykene hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista? Näissä tapauksissa kyse on ehkäpä yrityksestä, joka on vastuullisen johtamisen alkutekijöissä. Aineiston perusteella vastuullisen johtamisen sisältöä kuvaa oleellisesti osaamisen, koulutuksen ja kehittymisen arvostaminen ja hyödyntäminen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että ehkä vastuullinen johtaminen muistuttaa yleisellä tasolla strategista taktikoimista, mutta siitä huolimatta kaikilla organisaatioilla on mahdollisuus vastuullisen johtamisen rakentamiseen ja hyödyntämiseen. Mitä innovatiivisemmin organisaatio lähestyy vastuullista johtamista ja sen ominaisuuksia sitä enemmän se saa niistä irti.

4.1.4 Hyödyt

Analysoiduissa kirjoissa tulee esille monia samantyyllisiä seikkoja siitä, miten organisaatiot hyötyvät vastuullisen johtamisen omaksumisesta. Vastuullinen johtaminen osalualueineen on tärkeää nykypäivän liikkeenjohdolle, sillä sen avulla yritykset voivat tavoitella kestävä ja kannattavaa yritystoimintaa sekä kilpailuetua (Juutinen 2002, 65). Kestävä ja kannattava liiketoiminta luo lisäarvoa ja viestittää myönteisestä yrityskuvasta, sillä vastuullisen johtamisen arvot ja asenteet heijastuvat koko yrityksen toimintaan (Juutinen 2002, 65). Oleellista on, että vastuullisen johtamisen kautta vastuullisuus saadaan siirtymään osaksi kaikkien työntekijöiden ajattelumalleja ja toimintatapoja. Vastuullinen johtaminen on kokonaisvaltaista hyvää johtamista ja hallinnointitapaa, jonka tulokset heijastuvat kaikkien organisaatiossa työskentelevien yksilöiden toiminnassa. (Vauhkonen 2007, 13–15, 169–171.) Onnistunut vastuullinen johtaminen pyrkii yrityksen menestymiseen henkilöstön hyvinvoinnin, sitouttamisen, koulutuksen ja motiivoinnin kautta. Se on monimuotoisuuden ja osaamisen hyödyntämistä sekä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman huomioimista. (Juutinen 2002, 17.) Kaiken tämän taustalla vaikuttaa kuitenkin perusajatus siitä, että vastuullinen johtaminen on ennen kaikkea ennakkoimista ja erilaisiin tilanteisiin sopeutumista (Vauhkonen 2007, 13–15, 169–171). Se on pitkäjänteistä toimintaa, joka tähtää henkilöstön hyvinvoinnin ohella kestävään yritystoimintaan ja yrityksen menestymiseen (Vauhkonen 2007, 13–15, 169–171).

Vastuullisella johtamisella rakennetaan kilpailuetua. Tämä näkyy useissa eri tutkimustuloksissa, jotka viittaavat siihen suuntaan, että vastuullisissa yrityksissä muun muassa tuottavuus sekä myynnin ja liikevoiton kasvu ovat korkeampia kuin vastuuttomissa yrityksissä. Heiskanen & Salo (2007) esittelevät *International Business Ethics Instituten* julkaisun, jossa määritellään vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen menestystekijöihin, joiksi lasketaan maineenhallinta, henkilöstön suorituskyky, markkina-asema sekä voimakkaat lainsäädännölliset ja taloudelliset kannusteet. Edellisiin menestystekijöihin kirjoittajat liittävät vielä vastuullisen johtamisen tason eli he yhdistävät vastuullisen toiminnan ja yrityksen menestymisen toisiinsa. Tällöin menestystekijöiden ja vastuullisen johtamisen tasojen summana muodostuu kolmenlaisia yrityksiä: häviäjiä, selviytyjiä ja edelläkävijöitä. Häviäjäorganisaatiot ovat sellaisia, joissa vastuullisuuden puute johtaa rangaistuksiin, taloudellisiin menetyksiin ja viimekädessä se voi aiheuttaa jopa toimialan kilpailusta putoamiseen. Selviytyjäorganisaatiossa täytetään vastuullisuuden minimivaatimukset, mikä varmistaa toimialan kilpailussa mukana pysymisen. Selviytyjäorganisaatiot eivät erotu kilpailijoistaan, mutta pysyäkseen kyseisessä luokassa, niiden tulee jatkuvasti kehittää vastuullisuuttaan. Edelläkävijäorganisaatiot taas käyttävät vastuullisuutta kilpailuetunaan siten, että ne kehittävät vastuullisuuttaan aktiivisesti ja hyö-

dyntävät sitä niin toiminnanohjauksessaan, viestinnässä kuin yhteistyösuhteissaankin. Edelläkävijäorganisaatiot erottuvat kilpailijoistaan myönteisellä tavalla. (Heiskanen & Salo 2007,13–40.)

Ensimmäinen menestystekijä, maineenhallinta, pitää sisällään organisaation maineen, imagon sekä brändin sisäisen ja ulkoisen hallinnan. Häviäjäorganisaatiot ovat maineenhallinnan osalta sellaisia, jotka ovat saaneet kyseenalaista julkisuutta vastuuttomuudestaan. Selviytyjäorganisaatiot puolestaan eivät saa paljoakaan julkisuutta, sillä ne täyttävät maineenhallinnan peruskriteerit. Edelläkävijäorganisaatiot ovat aktiivisia maineenhallintansa saralla ja tiedottavat asioistaan läpinäkyvästi. Tällä tavoin ne saavat myönteistä julkisuutta ja parantavat kuvaansa kuluttajien ja asiakkaiden silmissä. Samalla ne lisäävät tunnettuuttaan, ennakointia riskienhallinnassaan sekä kenties kilpailukykyään. Toinen menestystekijä on henkilöstön suorituskyky, jolla tarkoitetaan henkilöstön pysyvyyttä, lojaaliutta, hyvinvointia, motivoituneisuutta ja tuottavuutta. Häviäjäorganisaatioille syntyy kustannuseriä henkilöstön sairauspoissaolojen ja niiden seurannaisvaikutusten johdosta. Edelläkävijäorganisaatiot puolestaan vaikuttavat vastuullisuudellaan henkilöstön tuottavuuteen, joka voi olla osatekijänä mahdollisen kilpailukyvyyn saavuttamiseen. Selviytyjäorganisaatiot ovat kahden edellisen välissä eli niiden johtaminen ei ole erityisen vastuutonta tai vastuullista. Tämä tarkoittaa samalla sitä, etteivät ne hyödynnä henkilöstönsä resursseja parhaan mahdollisen menestyksen aikaansaamiseksi. (Heiskanen & Salo 2007,13–40.)

Kolmas menestystekijä on markkina-asema, joka määrittelee yrityksen toimintatavan asiakkaiden, sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Markkina-asema on yhä olennaisempi osa yrityksen toimialaa ja tuotteita, ja se vaikuttaa yrityksen sidosryhmien päätöksentekoon. Vastuulliset toimialat ja tuotteet varmistavat kilpailuedun edelläkävijäorganisaatioille, sillä ne ovat keino erottautua selviytyjä- ja häviäjäorganisaatioista. Neljäs menestystekijä on lainsäädäntö ja taloudelliset kannusteet, jotka antavat normit siihen, minkälaisia toimintatapoja ja prosesseja yritysten tulee noudattaa. Häviäjäorganisaatiot omaksuvat lainsäädännön muutokset toimintaansa usein jälkijunassa tai vasta pakon edessä. Tällöin niille aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia hätäisten ja suunnittemattomien muutosten seurauksena. Toisinaan häviäjäorganisaatiot omaksuvat lainsäädännön muutokset toimintaansa sakkojen kautta. Selviytyjäorganisaatiot noudattavat lainsäädäntöä ja sen muutoksia asetettujen aikataulujen mukaisesti. Edelläkävijäorganisaatiot ovat aktiivisesti mukana kehittämässä toimialaansa ja sitä kautta toimialaansa koskevia pelisääntöjä. Edelläkävijäorganisaatiot kartuttavat samalla myös käytännön kokemustaan uusien säännösten saralla, sillä ne toteuttavat muutoksia ensimmäisinä omalla alallaan. (Heiskanen & Salo 2007,13–40.)

Tosielämässä yritykset ovat harvoin selkeästi joko häviäjiä, selviytyjiä tai menestyjiä. Heiskasen & Salon (2007) käyttämä luokittelu ei huomioi sitä mahdollisuutta, että organisaatio voi olla eri menestystekijöiden kohdalla eri vastuullisuuden tasolla. Ja toisaalta edeltävä luokitus saattaa muuttua hyvinkin nopeasti toimintaympäristön, kilpailutilanteen tai jonkin muun ulkoisen seikan vaikutuksesta. Siitä huolimatta yritysten jako eri kategorioihin perustuen niiden menestymiseen ja vastuulliseen toimintaan on tarpeellinen kuvaamaan sitä, minkälaisia vahvuuksia ja mahdollisuuksia vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen omaksuminen tuovat mukanaan. Myös aineistossa esille tulleet vastuullisen johtamisen viitekehys laajentaa edellä esitettyjä vastuullisen johtamisen hyötynäkökulmaa. Vastuullisen johtamisen viitekehyksellä nimittäin pyritään saamaan sidosryhmien osaaminen osaksi yrityksessä jo olemassa olevaan osaamista (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75). Viitekehysten avulla sidosryhmät asetetaan liiketoiminnan keskiöön ja tällä tavoilla niiden osaamista voidaan hyödyntää ja saada sitä kautta lisävoimavaroja yrityksen käyttöön (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75).

Vastuullisella johtamisella saadaan aikaan kilpailuetua, menestymistä, lisäarvoa, hyvää yrityskuvaa sekä henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja motivoituneisuutta. Sen avulla erottaudutaan kilpailijoista myönteisellä tavalla ja osallistutaan toiminnan kehittämiseen edelläkävijän roolissa. Aineisto perustelee melko kattavasti sen, miksi vastuullinen johtaminen on tärkeää ja miten yritys voi siitä hyötyä. Tällöin herää väistämättä epäily siitä, pitääkö yritys vastuullista johtamista vain keinona saavuttaa taloudellista tulosta ja kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Tässä tapauksessa yrityksellä ei ole aikomuksenaan organisoida toimintaansa vilpittömästi vastuullisen johtamisen keinoin, vaan se haluaa käyttää vastuullista johtamista kiillottaakseen omaa ulkoisuuttaan. Jos on näin, niin yrityksen ”vastuullinen johtaminen” ei ole kovinkaan pitkäjänteistä. Globaali maailmantalous tosin tarkoittaa useimmiten maailmanlaajuisen kaupan ohella kriittisempiä, kiinnostuneempia ja tietoisempia sidosryhmää kuin aiemmin. Tällöin yrityksen maineenmenetyriski on melkoinen, mikä vaikuttaa varmasti osaltaan sen haluun sitoutua aidosti vastuulliseen johtamiseen. Toisaalta on olemassa myös aloja, joissa sidosryhmien kiinnostus, odotukset ja vaatimukset eivät ole kovinkaan suuria. Tällaiset toimialat voivat käyttää vastuullista johtamista hyväkseen pienemmällä paljastumisen riskillä ja näin ollen nauttia aiheettomasti sen tuomista hyödyistä. On huomioitava vielä se, että globaali kaupankäynti saattaa olla joskus niin monimutkaista, että sen epäkohdat on helppo kätkeä suuren organisaation sisälle. Tällöin sidosryhmät eivät kykene tarkastelemaan tai arvioimaan yrityksen vastuullista johtamista ja sen aitoutta.

Mielenkiintoista on pohtia edellisten ohella sitä, miten vastuullisen johtamisen hyötyjä tulisi kehittää ja valvoa pitkällä aikavälillä. Jos yritys saa kerran julkisuutta siitä, että se huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja sitoutumisesta, niin mikä estää sitä

hyödyntämästä kyseistä julkisuuskuvaa vielä kolmen vuoden kuluttua, vaikka siihen ei enää olisi edes aihetta? On varmasti totta, että media ja sidosryhmien kiinnostus herää, kun yritys kertoo julkisesti toteuttavansa vastuullista johtamista ja lisää sen mukaisia arvoja omaan vuosikertomukseensa. Osaltaan sidosryhmät siis valvovat sitä, että yritys todella ansaitsee vastuullisen johtamisen tuomat hyödyt. Ja yrityksen kannalta on varmasti elintärkeää, että se kehittää vastuullisen johtamisen hyötyjä omatoimisesti säilyttääkseen ne vähintään ennallaan. Aineisto antaakin ymmärtää, että vastuullisen johtamisen hyödyt vaativat tietyllä tavalla jatkuvaa panostusta. Vastuullisen johtamisen tuoma lisäarvo ja sen synnyttämät kilpailutekijät ovat varmasti sellaisia menestystekijöitä, joita yritys ei halua helposti menettää.

Edellä kuvataan vastuullisen johtamisen luonnetta yleisellä tasolla eli siitä näkökulmasta, josta katsoen ylin johto usein tarkastelee vastuullista johtamista. Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin aineiston analyysissä esille nousseita vastuullisen johtamisen osa-alueita, joista vastuullinen johtaminen rakentuu. Yhdessä vastuullisen johtamisen perusta, sisältö, vastuullinen johtaja henkilönä ja vastuullisen johtamisen vaikuttajat kuvaavat, minkälaisia merkityksiä ja sisältöjä vastuullisella johtamisella on. Samalla ne kertovat, miten vastuullinen johtaminen näkyy osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää.

4.2 Vastuullisen johtamisen perusta

4.2.1 *Strategia, arvot, periaatteet ja tavoitteet*

Vastuullisen johtamisen linkittyminen yrityksen strategiaan ja arvoihin tulee esille hiekan eri painotusaluein, mutta analysoitujen teosten sanoma on selkeä. Arvot määrittelevät, miten yrityksessä toimitaan ja sitä kautta ne vahvistavat yrityksen vastuullisuutta (Juutinen 2002, 65). Arvot ovat tiiviissä yhteydessä yrityksen periaatteisiin, sillä periaatteet tukevat ja vahvistavat yrityksessä asetettuja arvoja. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että yrityksen hyvityskäytännöt tukevat yrityksen asiakaslähtöisyyttä ja yhteistyökykyä. (Liukas 2007, 181–193.) Arvot nähdään vastuullisen johtamisen peruselementiksi, sillä ne muokkaavat yrityksen toimintakulttuuria (Vesterinen 2007, 204–212). Tärkeää on, että arvoja suhteessa yrityksen toimintaan mitataan säännöllisesti. Tällä varmistetaan, että arvot ja käytännön toiminta ovat yhdenmukaisia, jolloin niiden avulla voidaan myös saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Tällöin ne myös parantavat työntekijöiden työhyvinvointia sitouttamisen kautta. (Vesterinen 2007, 204–212.) Arvot

koetaan myös lupaukseksi yritystoiminnan lähtökohdista. Yhdessä arvot ja periaatteet määrittelevät vastuullisen organisaation tahtotilan ja pitkäaikaiset tavoitteet, joihin vastuullisella yritystoiminnalla ja johtamisella pyritään. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.) Toisessa lähestymistavassa vastuullisen liiketoiminnan nähdään rakentuvan arvoille, sillä arvot ovat perustana yrityksen politiikoille ja vastuunäkökulmille. Tällöin avainmittarit ja niitä tukevat ohjaus-, hallinta- ja tiedonkeruujärjestelmät ovat lähtöisin yrityksen arvoista. (Kujala & Kuvaja 2002, 197–199.)

Jotta arvot ja periaatteet kuvaisivat yrityksen vastuullista toimintatapaa ja johtamista, niiden tulee linkittyä yrityksen strategiaan. Tämä tulee esille monissa analysoiduissa teoksissa. Vastuullinen liiketoiminta nähdään strategisen tason kysymyksenä, josta vastaa viimekädessä ylin johto myöntämällä resursseja ja päättämällä sen kehityssuunnista (Kujala & Kuvaja 2002, 197–199). Vastuullisen johtaminen ymmärretään myös strategiseksi tekijäksi, joka ilmenee ihmisläheisenä muutosjohtajuutena (Aaltonen ym. 2004). Arvojen, periaatteiden ja strategian välinen yhteys vaikuttaa siis vastuulliseen johtamiseen ja sen sisältöön, sillä yrityksen vastuulliset toimintatavat nähdään koostuvan vastuullisesta ajattelutavasta, hyvästä johtamisesta sekä yrityksen strategiasta (Heiskanen & Salo 2007, 13–40). Tällöin vastuullisuus siirtyy sanoista teoksi ja sen mukainen johtaminen on pitkänäköistä ja kestäviä linjauksia noudattavaa. Kun toimintatavat peilaavat yrityksen arvoja, hyvää johtamistapaa sekä strategisia linjauksia, vastuullinen johtaminen tähtää kestäviin ratkaisuihin. (Heiskanen & Salo 2007, 13–40.)

Edellisten lisäksi vastuullisen johtamisen ja strategian välinen yhteys nähdään vastuullisen henkilöstöpolitiikan kautta. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka on keino, jonka avulla työntekijöiden panos saadaan suunnattua strategian kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että vastuullinen johtaminen on keino koota yritykseen paras mahdollinen osaaminen ja kohdistaa sen tuomat voimavarat yritykselle tärkeisiin painopisteisiin. (Juutinen 2002, 30–32, 41–42.) Vastuullinen johtaminen ilmenee strategiatason kysymyksenä, sillä tehokkaimmillaan johtamisen vastuualueet määritellään yrityksen strategiassa. Samalla luodaan yhteiset pelisäännöt siihen, miten vastuualueet nähdään johtamistoiminnan kohteina. Vastuullisen johtamisen ja strategian yhtymäkohtia voidaan korostaa perustamalla työhyvinvointipäällikön luottamustoimi. Sen kautta varmistetaan, että vastuullinen johtaminen sidotaan strategisen tason ohella yrityksen operatiivisen tason toimintaan. (Valkama 2007, 213–219.)

Kaikki analysoidut teokset korostavat jollakin tavalla vastuullisen johtamisen yhteyttä yrityksen arvoihin, periaatteisiin ja strategiaan. Ne näkevät vastuullisen johtamisen tärkeänä osana yrityksen strategiaa, sillä vastuullinen johtaminen kytkeytyy edelleen yrityksen perustaan eli sen arvoihin. Sekä strategia- että arvonäkökulma luovat puitteet

vastuulliselle johtamiselle. Vastavuoroisesti vastuullinen johtaminen nähdään keinona jalkauttaa ja toteuttaa yrityksen strategiaa ja arvoja käytännön toiminnassa.

4.2.2 Ylimmän johdon sitoutuminen

Oleellinen osa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja sitä kautta vastuullista johtamista on sekä työnantajan että työntekijän sitoutuminen vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueiden toteuttamiseen ja kehittämiseen (Juutinen 2002, 33–37). Ylimmän johdon sitoutuminen vastuulliseen johtamiseen tulee ilmi myös työhyvinvoinnin kohdalla, sillä vastuullinen johtaminen edellyttää osa-alueen juurruttamista strategiaan ja organisaation rakenteisiin (Valkama 2007, 213–219). Ylimmän johdon sitoutumisen rooli nähdään edellisten näkökulmien ohella siten, että sen tulee asettaa vastuulliselle johtamiselle tavoitteet sekä myöntää resurssit kyseisten tavoitteiden saavuttamiseen (Talvio & Välimaa 2004, 75–80). Ylimmän johdon sitoutumisella on vaikutuksensa myös yrityksen vastuullisen johtamisen arvopohjaan. Ylimmän johdon tulee hyväksyä vastuulliseen johtamiseen liittyvät arvot ja periaatteet sekä sitoutua niihin. Tällöin vastuullisesta johtamisesta tulee virallisesti hyväksytty yrityksen tapa toimia ja johtaa toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.)

Aineistossa tulee esille monia vaihtoehtoisia tapoja kehittää, ylläpitää ja täydentää yrityksen vastuullista liiketoimintaa ja johtamista. Jokaisen mallin, viitekehyksen tai työkalun omaksuminen ja oikeanlainen käyttäminen vaatii johdon sitoutumista tavoitellun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Vastuullisen johtamisen tasojen ja tukitoimintojen sisällyttäminen yrityksen prosesseihin, vastuullinen henkilöstöjohtamisen rakentaminen, vastuullisen johtajuuden kehittäminen sekä vastuullisen johtamisen viitekehyksen mukainen sidosryhmäosaamisen hyödyntäminen ovat viimekädessä johdon vastuulla. Yritysjohdo tekee linjaukset toiminnasta, jolla asetetut tavoitteet halutaan saavuttaa. Yritysjohdo antaa myös resursseja halutunlaiselle toiminnalle ja näyttää omalla esimerkillään mallia yrityksen arvojen mukaisesta tavasta toimia. Yritysjohdo päättää, miten organisaatiossa toteutetaan vastuullista johtamista ja miten sitä halutaan kehittää edelleen. Sen vuoksi johdon sitoutuminen vastuulliseen johtamiseen ja sen osa-alueisiin on tärkeää. Vain yritysjohdon sitoutumisen avulla voidaan luoda läpinäkyvää ja kauaskantoista vastuullista johtamista, joka on linjassa yrityksen arvojen, periaatteiden, strategian ja osaamisen kanssa. Yritysjohdo varmistaa omalla sitoutumisellaan vastuullisen johtamisen onnistumista ja sen tuomien hyötyjen saavuttamista.

4.3 Vastuullisen johtamisen sisältö

4.3.1 Rakenteet

Eräs vastuullisen johtamisen sisältöä kuvaava tekijä on vastuullisen johtamisen rakenteet eli yrityksen toiminnot, prosessit ja johtamisjärjestelmät. Vastuullisen johtamisen toiminnot ja prosessit tarkoittavat sellaisia yritystoiminnan osa-alueita, joissa vastuullista johtamista toteutetaan käytännössä. Vastuullinen johtaminen saadaan osaksi yritystoimintaa siten, että aiemmin mainitut arvot, periaatteet ja tavoitteet liitetään yrityksen toimintoihin ja prosesseihin. Tällöin ne kuvaavat vastuullisen johtamisen osa-alueita, joissa vastuulliset johtajat jakavat resursseja ja vastuuta tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisessa liiketoiminnassa yrityksen toiminnot ja prosessit heijastavat siis sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja mihin yritystoiminnalla itse asiassa tähdätään. Vastuullinen johtaja ohjaa ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen. Hän myös varmistaa, että organisaatiossa on tarvittavaa ja oikeanlaista osaamista tulosten saavuttamiseksi. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–108.)

Vastuullisen johtamisen rakenne pitää sisällään johtamisen ja toiminnan järjestelmiä, joilla yritystoimintaa säädellään ja ennustetaan. Näitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri sekä palkitsemis- ja koulutusjärjestelmät. Tästä näkökulmasta katsottuna yritys toteuttaa strategiaansa nimenomaan eri rakenteiden kautta, jolloin yritystoiminnan rakenteet ovat niitä osa-alueita, joissa vastuullinen johtaminen toteutuu käytännön tasolla. Vastuullinen johtaminen tulee siis organisaation tavaksi toimia nimenomaan yrityksen rakenteissa. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.) Vastuullisen johtamisen rakenteet koostuvat perustelluista, johdonmukaisista ja läpinäkyvistä yrityksen tavoista toimia. Ne ovat toimintatapojen kokonaisuus, joka on osa yrityksen strategiaa ja arvoperustaa. Rakenteiden avulla voidaan luoda, toteuttaa ja kehittää vastuullisen johtamisen kokonaisuutta käytännön työelämässä. Ne luovat työntekijöille valmiudet toimia yrityksen arvojen, periaatteiden sekä sidosryhmien odotusten mukaisesti.

4.3.2 Osaaminen, koulutus ja kehitys

Vastuullisen johtamisen sisältöä kuvaavat rakenteiden ohella osaaminen, koulutus ja kehitys. Tämä johtuu siitä, että vastuullisessa johtamisessa arvostetaan pitkäaikaisia työsuhteita, koulutusta, henkilöstön voimavarojen vahvistamista ja osaamisen kasvattamista sekä työyhteisön innovatiivisuutta (Liukas 2007, 181–193, Vesterinen, 2007,

204–212, Valkama 2007, 213–219.) Tarvittavan ja oikeanlaisen osaamisen varmistaminen ja kehittäminen ovat olennainen osa vastuullista johtamista. Ilman oikeanlaista yksilöiden ja organisaation osaamista vastuullisen johtamisen tavoitteiden saavuttaminen on mahdotonta (Talvio & Välimaa 2004, 107–108). Osaamisessa kiteytyy se, että yksilöiden ja yrityksen toiminta on oikeanlaista vastuullisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tällöin vastuullinen johtaminen ja sen sisältö ymmärretään oikein. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–120, 124–127.) Myös osaamisen kehittäminen on tärkeä osa vastuullisen johtamisen perustaa, sillä sen kautta sitoutetaan, motivoidaan ja ennen kaikkea informoidaan henkilöstöä vastuullisen toiminnan sisällöstä. (Talvio & Välimaa 2004, 75–93, 98–120, 124–127.) Henkilöstön kehittymisen tukemisella tavoitellaan myös kilpailukykyä, henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden vahvistamista sekä heidän omien päämääriensä saavuttamista (Juutinen 2002, 38–40).

Osaaminen, koulutus ja kehitys osana vastuullista johtamista lähtevät liikkeelle oikeanlaisen ja monimuotoisen osaamisen rekrytoimisesta (Juutinen 2002, 30–32). Tämä näkyy etenkin yrityksen vastuullisessa henkilöstötoiminnossa, sillä osaamisen, koulutuksen ja kehittymisen arvostaminen ilmenee käytännössä rekrytoinnin ja henkilöstösuunnittelun politiikoissa, periaatteissa ja käytännöissä. Rekrytoinnin ohella henkilöstötoiminto pyrkii tavoitteelliseen osaamisen kehittämiseen ja lisäämiseen sekä osaamisen laaja-alaiseen hyödyntämiseen. (Aaltonen ym.2004, 87–133.) Osaamista, koulutusta ja kehittymistä lähestytään aineistossa myös oman itsensä johtamisen kautta. Siinä on pääpiirteissään kyse johtajan omatoimisesta kykyjen kehittämisestä sekä hänen vastuullisen johtamisen vahvistamisesta. Johtaja kehittää osaamistaan ja kykyjään oman itsensä johtamisen kautta, ja tällä tavoin toimintamallia pyritään laajentamaan koko organisaation toimintatavaksi. (Heiskanen & Salo 2007, 43–55.) Osaamisessa, koulutuksessa ja kehittymisessä ilmenee vielä sidosryhmänäkökulma, jonka mukaan sidosryhmän osallistuvat vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen vastuullisen johtamisen kautta, sillä vastuullisessa johtamisessa korostuvalla vuoropuhelulla pyritään siirtämään sidosryhmien osaamista osaksi yrityksen voimavaroja. Lopputuloksena on, että sidosryhmien osaaminen juurtuu osaksi yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. (Kujala & Kuvaja 2002, 9–19.)

Osaaminen, koulutus ja kehitys ovat osa vastuullista johtamista niin johtajan, alaisen, koko organisaation ja sidosryhmienkin kohdalla. Ne eivät koske pelkästään vastuullisen johtajan kehittämistä tai henkilöstön kouluttamista. Kyse on nimenomaan osaamisen, koulutuksen ja kehityksen juurruttamisesta organisaation tavaksi ajatella ja toimia. Tällöin ne lukeutuvat yrityksen arvopohjaan ja niitä tarkastellaan yrityksessä kahdella eri tavalla: yksilö- ja organisaatiotasolla. Osaaminen, koulutus ja kehittyminen koskevat siis yrityksessä työskenteleviä yksilöitä sekä organisaatiota omana kokonaisuutenaan.

Kyse on yksilöiden ja koko organisaation osaamisen, koulutuksen ja kehittymisen arvostamisesta ja hyödyntämisestä vastuullisessa johtamisessa.

4.3.3 Vastuullinen henkilöstötoiminto

Lähestyttäessä vastuullista johtamista sosiaalisen vastuun näkökulmasta analysoidussa aineistossa tulevat esille seuraavat käsitteet:

- vastuullinen henkilöstöpolitiikka
- vastuullinen henkilöstöjohtaminen
- työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen
- henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen

Käsitteiden yhdistäminen kokonaisuudeksi muodostaa vastuullisen henkilöstötoiminnon, joka on eräs vastuullisen johtamisen sisällöistä.

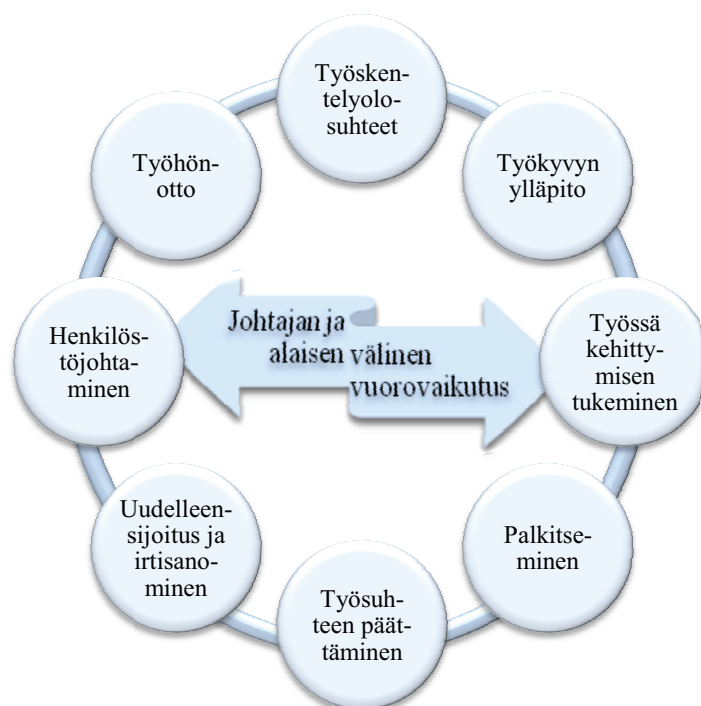
4.3.3.1 Vastuullinen henkilöstöpolitiikka

Vastuullista henkilöstöpolitiikkaa lähestytään sosiaalisen vastuun kautta. Aihetta tarkastellaan henkilöstöpolitiikan toteuttajien ja käytäntöön panijoiden näkökulmasta katsottuna (Juutinen 2002, 48). Parempi lähestymistapa saattaisi kuitenkin olla vastuullisen henkilöstöpolitiikan tarkasteleminen johtajan ja alaisen henkilöstövastuiden kautta. Aineistossa esille tulevat politiikat, keinot ja mittarit voidaan nimittäin helposti jakaa johtajan ja alaisen henkilöstövastuiksi, jolloin ne yhdessä kuvaavat yhtä vastuullisen johtamisen osa-aluetta. Tämä voisi olla parempi tapa hahmottaa asiaa, sillä yritysten sosiaalinen vastuu ymmärretään usein laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin pelkästään vastuulliseksi henkilöstöpolitiikaksi. Johtajan ja alaisen henkilöstövastuu -jaottelu kuvaa ilmiötä tarkemmin ja yksiselitteisemmin. Johtajan henkilöstövastuuseen kuuluu aineiston perusteella erilaisten käytäntöjen sekä toimintamallien ja -ohjeiden kirjaaminen, säännöllinen päivittäminen, kehittäminen ja työyhteisöön juurruttaminen. Vastavuoroisesti alaisen vastuuseen kuuluu kyseisten toimintamallien ja -ohjeiden sisäistäminen, noudattaminen, kehittäminen ja työilmapiiriin juurruttaminen. (Juutinen 2002, 30–49.) Kyse on pikemminkin kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta kuin yksiselitteisesti eri osa-alueiden hallinnoimisesta.

Sosiaalinen vastuu ja vastuullinen henkilöstöpolitiikka kätkevät alleen monia merkityksiä, mutta ne eivät anna selkeitä viitteitä siitä, mitä kyseiset merkitykset tarkoittavat yritysjohdon kannalta. Aineistossa luetellaan vastuullisen henkilöstöpolitiikan kahdek-

san eri osa-alueita, mutta niiden kokonaisvaltaiset vaikutukset yritysjohton työhön tai vastuulliseen johtamiseen jäävät hieman epäselviksi. Aineiston mukainen jaottelu ei myöskään huomioi sitä, että yritysjohton ohella muilla organisaation jäsenillä on vastuunsa henkilöstöpolitiikan onnistumisessa. Johtajan ja alaisen henkilöstövastuu- jaottelu kuvaa ilmiötä monipuolisemmin, sillä se hahmottaa vastuullisen henkilöstöpolitiikan kytkeytymisen liikkeenjohton tehtäväalueeksi ja tuo samalla esille eri toimijoiden vaikutuksen vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan.

Kuvio 16 havainnollistaa johtajan ja alaisen henkilöstövastuut kaksisuuntaisena vuorovaikutussuhteena. Se määrittelee vastuullisen henkilöstöpolitiikan teemat ja toimijat eli kertoo, mitä vastuullinen johtaminen on vastuullisen henkilöstöpolitiikan näkökulmasta katsottuna.



Kuvio 16 Vastuullisen henkilöstöpolitiikan teemat ja toimijat

Vastuullinen henkilöstöpolitiikka koostuu aineiston mukaisesti kahdeksasta osa-alueesta, jotka esitetään kuviossa 16. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka pitää sisällään politiikkojen, keinojen ja mittareiden ohella vuorovaikutussuhteita, jotka kuvaavat sekä johtajan että alaisen vastuita. Tätä havainnollistaa kuvion 16 keskellä oleva kaksisuuntainen nuoli. Alaisen vastuullinen toiminta ei voi toteutua täysin ilman esimiehen sitoutumista vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan ja sen osa-alueisiin. Sama pätee myös toisin päin. Jokaisessa vastuullisen henkilöstöpolitiikan osa-alueessa on vastuita niin

johtajilla kuin alaisilla. Jokainen osa-alue muokkaa osaltaan sekä yritysjohdon että työntekijöidenkin tehtäväkuvia tilannekohtaisesti.

4.3.3.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Aineistossa korostetaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeyttä osana vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Sen mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen avulla liiketoiminnan vastuullisuus siirtyy vähitellen henkilöstön ajattelu- ja toimintatapoihin ja se on myös keino sitouttaa työntekijöitä ja tukea heidän hyvinvointiaan ja jaksamistaan (Juutinen 2002, 48). Enempää kyseinen lähestymistapa ei kuitenkaan kerro vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta tai sen sisällöstä. Toki vastuullinen henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena on yritys-, toimiala- ja toimintaympäristökohtaista, mutta siitä huolimatta niissä voi olla yhteneväisyyksiäkin. Kaikki tutkielmassa analysoidut teokset on julkaistu tietyn aikarajan puitteissa ja ne kohdistuvat suomalaisten yritysten oppaiksi. Tällöin ajalliset ja kulttuuriset erot vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa eivät ole kovinkaan merkittäviä. Suomessa toimivia yrityksiä sitoo sama lainsäädäntö ja samantyylinen toimintaympäristö, jolloin eri yritysten välillä on varmasti yhteneväisyyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueissa.

Eräs toinen analysoitu teos tuo esille vastuullisen henkilöstöjohtamisen osana vastuullisen johtamisen kokonaisuutta. Tällä tavoin se täydentää edellä mainittua vastuullisen henkilöstöpolitiikan kokonaisuutta ja auttaa hahmottamaan entistä tarkemmin vastuullisen johtajan tehtäväkokonaisuuksia. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tämän näkökulman mukaan henkilöstöjohtamisen syvätason huomioimista (Aaltonen ym. 2004, 87–120). Syvätasolla tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtaminen noudattaa samoja periaatteita ja käytäntöjä ajasta, tilanteesta tai resursseista riippumatta. Samalla kyseinen toiminto kehittyy linjassa taustalla vaikuttavien arvojen kanssa. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

4.3.3.3 Työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen

Kolmas aineistossa esille noussut vastuullisen johtamisen sisältö on työhyvinvointi ja sen vastuullinen johtaminen. Työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen koostuu kahdesta sen sisältöä kuvaavasta osa-alueista sekä kolmesta sen taustoja kartoittavasta osa-alueesta. Työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen taustat (johtajan ihmiskäsitys, hänen johtamistyylinsä sekä hänen ja organisaation arvot) voidaan jaotella muihin vastuullisen

johtamisen osa-alueisiin, jolloin työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen ytimeksi muodostuu työpahoinvoinnin lähteiden tunnistaminen sekä työhyvinvointia edistävien keinojen tunnistaminen. Yhdessä niiden vastuullinen johtaminen saa aikaan sen, että yrityksessä olevat työntekijät voivat hyvin. Tällaisessa työympäristössä vallitsee muun muassa avoimuus, yhteisöllisyys, keskustelu, hyvät työjärjestelyt, arvostuksen kokeminen sekä oman itsensä toteuttaminen (Vesterinen 2007, 204–212).

Miksi henkilöstön työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen nähdään aineistossa niin tärkeäksi osaksi vastuullista johtamista? Tämä johtuu siitä, että johtamisvastuu koetaan tulevaisuuden kilpailukyvyksi. Vastuullisella työhyvinvoinnin johtamisella saadaan aikaan tulosta ja sen myötä se voidaan nähdä yrityksen menestystekijänä. Kaiken lähtökohtana kuitenkin on se, että työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen sidotaan osaksi yrityksen strategiaa. Vastuullisen johtamisen sitominen yrityksen strategiaan onnistuu aineiston mukaan perustamalla työhyvinvointipäällikön toimenkuva. Työhyvinvointipäällikkö on henkilö, joka on vastuussa työhyvinvoinnista, sen osa-alueista ja niiden kehittämisestä. Hän toimii myös koordinaattorina yrityksen johtoryhmän ja henkilöstön välillä tarkoituksenaan juurruttaa työhyvinvoinnin johtaminen osaksi yrityksen strategiaa. Tällä tavoin työhyvinvoinnin vastuullisesta johtamisesta saadaan aikaan myös tulosta. Työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen tärkeyttä perustelee myös se, että arvioiden mukaan Suomen työvoimatilanne on vuonna 2015 vaikea, mikä ilmenee työvoimapulana. Silloin työhyvinvointi nousee yrityksen kilpailu- ja menestystekijäksi, jonka avulla työvoimaa saadaan hakeutumaan yrityksen palvelukseen ja edelleen pysymään yrityksen palveluksessa. Työhyvinvointi nostetaan myös tulosta tuottavaksi osa-alueeksi, sillä vastuullisen johtamisen keinoin toteutettu strateginen työhyvinvointi tähtää siihen, että henkilöstö on tervettä ja viihtyy työssään eläkeikään asti. (Valkama 2007, 213–219.)

4.3.4 Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulma

Yhdistettäessä aineiston sosiaalisen vastuun pääkohdat toisiinsa voidaan muodostaa kuvio 17. Se on sovellus edellä mainittujen näkökulmien tavoista ymmärtää vastuullinen henkilöstöpolitiikka, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet sekä työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen. Kuvio kertoo, miten yritysjohton henkilöstönäkökulma syntyy ja miten se liittyy osaksi vastuullista johtamista. Se tiivistää myös tehtäväalueet, joissa esimiehen tulee työskennellä vastuullisen henkilöstöjohtamisen saralla.



Kuvio 17 Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulma

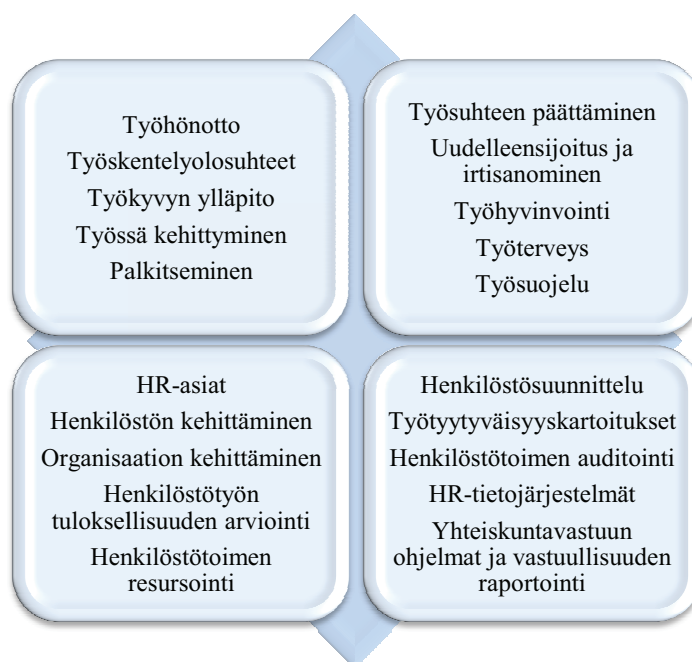
Kuvion 17 puolisuunnikkaat kuvaavat vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista sekä työhyvinvoinnin vastuullista johtamista. Vastuullisessa henkilöstöpolitiikassa yritys määrittelee henkilöstönäkökulman menettelytavat ja linjaukset, keinot niiden saavuttamiseen sekä mittarit niiden kehittämiseen (Juutinen 2002). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa puolestaan organisaatio perustaa työskentelynsä arvojohtamiselle, jonka tavoitteena on yhdistää niin yksilön kuin organisaationkin arvot yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi, joka ohjaa toimintaa asetettuja tavoitteita kohti. Arvojohtamisen ohella henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamisen osa-aluetta. Kehitysvaiheissa pyritään lyhyellä aikavälillä täyttämään henkilöstöjohtamiselle asetetut senhetkisten kriteerit ja pitkällä aikavälillä nousemaan kohti ylempiä henkilöstöjohtamisen tasoja. Arvojohtamisen yhdistäminen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheisiin luo perustan sille, että yrityksen henkilöstöjohtamisen toiminto perustuu henkilöstöjohtamisen syvätasolle. Tällöin henkilöstöjohtaminen on vakaata ja tavoittelee yhä korkeampia vastuullisen johtamisen tasoja. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Politiikan ja johtamisen ohella yritysjohdon henkilöstönäkökulma rakentuu työhyvinvoinnin vastuullisesta johtamisesta. Tässä osa-alueessa korostuu vuoropuhelu ja vuorovaikutussuhteet ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Työhyvinvointipäällikön toimen perustamisella voidaan varmistaa, että pystysuuntaisen vuoropuhelun avulla kyetään sitomaan työhyvinvointi kiinteäksi osaksi yrityksen strategiatyötä. Vuoropuhelun ylläpitämisen ja kehittämisen ohella yrityksen työhyvinvoinnin vastuullisessa johtamisessa on kyse työhyvinvointipäällikön tehtäväalueiden hoitamisesta käytännössä. (Valkama 2007, 213–219.) Vuoropuhelun ohella työhyvinvoinnin vastuulliseen johtamiseen tiivistyy aiemmin mainittu johtajan ja alaisen välinen henkilöstövastuu, joka huomioi eri

toimijoiden vastualueet osana vastuullista henkilöstötoimintoa. Jotta vastuullinen johtaminen on tehokasta ja onnistunutta, se asettaa tiettyjä vaatimuksia kaikille organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Se, mitä vastuullinen johtaminen vaatii yksilötasolla, tiivistyy aineiston mukaan oman itsensä johtamiseen tai moraaliseen johtajuuteen (Aaltonen 2004, 59–70). Johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa on pohjimmiltaan kyse yksilön osallistumisesta koko vastuullisuusprosessiin ja hänen vastuustaan onnistuneen vastuullisen johtamisen rakentamisessa. Organisaatio ei voi harjoittaa vastuullista liiketoimintaa tai vastuullista johtamista, jos siinä työskentelevät yksilöt eivät toimi vastuullisesti omissa työtehtävissään ja edustaessaan koko organisaatiota (Aaltonen ym. 2004, 59–70). Tässäkin kohdassa palataan yrityksen arvoihin, joiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksessä työskentelevien ihmisten arvojen kanssa. Tällöin yksilö toimii omasta mielestään oikein ja kasvattaa omaa vastuullisuuttaan sisältäpäin osaksi yrityksen vastuullista toimintatapaa. (Aaltonen ym. 2004, 59–70.)

Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulma muodostuu siis henkilöstöpolitiikasta ja -johtamisesta sekä työhyvinvoinnin vastuullisesta johtamisesta. Näiden osa-alueiden kokonaisvaltainen huomioiminen takaa sen, että yritysjohtajan henkilöstönäkökulmaa ohjaa pitkäjänteinen, läpinäkyvä ja kokonaisvaltainen henkilöstöjohtaminen. Tämän-tyylisen henkilöstöjohtamisen hyödyntäminen oikein on vastuullista johtamista (Aaltonen ym. 2004, 87–120). Liikkeenjohdon henkilöstönäkökulman omaksuminen tuo mukanaan myös tuloksia, jotka tiivistetään kuvion 17 viimeiseen puolisuunnikkaaseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen luo kilpailukykyä, menestymistä, hyvinvointia, sitoutumista ja näiden summana myös tulosta, joka saavutetaan inhimillisesti (Juutinen 2002, 48–49, Valkama 2007, 213–219, Aaltonen 2004, 87–120). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse myös vastuulliseen liiketoimintaan ja johtamiseen tukevan kulttuurin vahvistamisesta (Aaltonen ym. 2004, 87–120). Tällöin kaikki liikkeenjohdon henkilöstönäkökulman osa-alueet edustavat sellaisia arvoja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat yrityksen vastuullisuutta ja sitä kautta sen vastuullista kulttuuria.

Edellä kartoitetaan vastuullista henkilöstötoimintoa osana vastuullisen johtajan toimenkuvaa. Vastuullinen henkilöstötoiminto tuo mukanaan myös tehtäväalueita, jotka vaikuttavat sekä vastuullisen johtajan että yrityksen päiväjärjestykseen. Kuvio 18 yhdistelee ja jaottelee vastuullisen henkilöstötoiminnon tehtäviä pyrkien koostamaan kattavan yhteenvedon siitä, minkälaisia tehtäviä ja osa-alueita se tuo vastuulliselle johtajalle ja vastuulliselle organisaatiolle.



Kuvio 18 Vastuullisen henkilöstötoiminnon tehtävä- ja vastuualueet

Kuvio 18 on kooste siitä, miten analysoidut teokset jaottelevat vastuullisen henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen tehtävä- ja osa-alueita. Vaikka kuvion mukaiset tehtäväalueet ovat osittain päällekkäisiä, ne kuvaavat laaja-alaisesti, minkälaisia käytännön osa-alueita ja tekoja vastuullinen henkilöstötoiminto pitää sisällään ja mitä se vaatii vastuulliselta johtajalta ja yritykseltä. Vastuulliseen henkilöstötoimintoon tai liikkeenjohdon henkilöstönäkökulmaan kuuluu tehtäviä ja osa-alueita aina työhönotosta työhyvinvointiin ja vapaaehtoiisiin yhteiskuntavastuun ohjelmiin. Tehtäväkenttä vaikuttaa aluksi laajalta ja pirstaleiselta, mutta tehtävien sitominen toisiinsa siten, että ne edustavat samalla yrityksen arvoja, periaatteita ja käytäntöjä, on olennainen osa vastuullisen johtamisen toteuttamista käytännössä. Henkilöstötoiminnon tehtäväalueiden linkittyminen strategiaan ja koko toiminnon hyödyntäminen oikein luo yritykselle vahvan kilpailutekijän ja inhimillisen keinon tehdä tulosta.

Tutkielmassa tulee monissa kohdissa esille, että nykyajan organisaatiossa vastuut on hajautettu niin, ettei kukaan loppujen lopuksi ole selkeästi vastuussa mistään. Tämä koskee niin organisaatioita osana yhteiskuntaa kuin toimintoja osana organisaatioita ks. esim. Grit 2004, 97–99; Kinnunen 2007, 172–177; Valkama 2007, 213–219; Vesterinen 2007, 204–212. Henkilöstötoimintoon liittyen vastuut on hajautettu työterveyshuollolle, työntekijälle, esimiehelle ja työsuojeluorganisaatiolle (Vesterinen 2007, 204–212). Tällöin olennainen osaa vastuullista johtamista ja vastuullista henkilöstötoimintoa on ni-

menomaan vastuun ottaminen ja sen kantaminen. Edellisten lisäksi henkilöstötoiminnon näkeminen strategisena tekijänä ja johtamistoimen kohteena edesauttavat sen eriytymistä yrityksen kilpailutekijäksi (Valkama 2007, 213–219).

4.3.4.1 Henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen

Aineistossa työhyvinvointi, työssä viihtyminen sekä työturvallisuus ja -terveys ovat vastuullisen henkilöstötoiminnon avainalueita. Edellisten lisäksi myös henkilöstön monimuotoisuus kohoo vastuullisen henkilöstötoiminnon ytimeen. Henkilöstön monimuotoisuudella ja sen johtamisella tarkoitetaan kulttuurillisesti, kansallisesti ja etnisesti moninaisen henkilöstön johtamista, jolla tavoitellaan työvoiman kokonaisyödyntämistä (Mohamed 2007, 220–231). Sen avulla pyritään luomaan organisaatioon sellainen työympäristö, jossa työntekijöiden koko potentiaalia hyödynnetään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Mohamed 2007, 220–231.)

Monimuotoinen henkilöstö tarkoittaa yrityksen kannalta ennen kaikkea laaja-alaista osaamista. Kyse on monipuolisen osaamisen rekrytoimisesta ja kyvystä kehittää kyseistä osaamista. Vastuullisessa johtamisessa ja vastuullisessa henkilöstötoiminnossa henkilöstön monimuotoisuus nähdään kilpailukyvyn lähteenä ja yrityksen voimavarana. (Juutinen 2002, 17, 30–35.) Henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen tulee näkyä vastuullisen johtamisen käytännöissä, jotka tiivistävät yrityksen politiikat liittyen esimerkiksi työhönottoon ja palkitsemiseen. Monimuotoisuus saadaan siis osaksi yrityksen toimintaa, kun se kirjataan vastuullisen toiminnan ohjeistoihin, joihin yksilöiden tapoja toimia perustuu. (Aaltonen ym. 2004, 59–70). Henkilöstön monimuotoisuudella pyritään työntekijöiden koko potentiaalinen hyödyntämiseen ja parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseen. Tällöin yksi vastuullisen johtamisen tavoite on henkilöstön monimuotoisuuden ja osaamisen hyödyntäminen (Juutinen 2002, 17). Henkilöstön monimuotoisuus tukee vastuullista johtamistapaa ja sen tavoitteita, sillä se kannustaa osaamiseen, viihtyvyyteen ja hyvinvointiin.

4.3.5 Arviointi, mittaus, seuranta ja vapaaehtoinen raportointi

Mittaaminen mahdollisimman monella eri tasolla nousee tärkeäksi vastuullisen johtamisen perustaksi. Mittaamisen avulla saadaan selville, miten yrityksen politiikat vastaavat sen käytännön toimintaa (Juutinen 2002, 5–7). Sen avulla voidaan siis seurata tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan suuntaa. Mittaaminen kertoo myös vastuullisen johtami-

sen ja sen vaatiman osaamisen kehitystarpeet. Kyse on kriittisten osa-alueiden kartoittamisesta ja korjaamisesta. Oleellista on, että vastuullisesta johtamisesta mitataan oikeita asioita oikeilla menetelmillä ja sidotaan mitattavat osa-alueet toisiinsa niiden syyseuraussuhteiden perusteella. Tällöin arvioiminen ja mittaaminen tuottavat tietoa siitä, mistä viat johtuvat. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127). Seuranta puolestaan antaa palautetta siitä, missä on onnistuttu ja missä tulisi vielä parantaa. Se voi olla joko yrityksen sisäistä tai kolmannen osapuolen toteuttamaa auditointia. Yhteistä niille on se, että ne varmistavat vastuullisen johtamisen yhdenmukaisuuden koko organisaatiossa. Seuranta luo myös kehyksen vastuullisen johtamisen jatkuvalla parantamiselle, ja se on askel kohti vastuullisen johtamisen vapaaehtoista raportoimista. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127). Arvioinnin, mittauksen ja seurannan lisäksi vastuullisen johtamisen raportoinnilla pyritään tiedottamaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Se kertoo yrityksen näkökulman siitä, mitä vastuullinen johtaminen on, miten siinä on edistytty ja miten sitä tullaan kehittämään. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127).

Aineistoissa ilmenee arvioinnin, mittaamisen ja raportoinnin ohella vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuohjelman käyttöönotto ja sen mukainen raportointi. Tämä tulee kyseeseen niiden organisaatioiden kohdalla, joiden vastuullinen henkilöstöjohtaminen on edistyksellisellä tasolla ja joiden haasteena on nimenomaan vastuullisen johtamisen kehittäminen ja uudistaminen. Tällaisissa yrityksissä vastuullisuus on edennyt niin pitkälle, että vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuohjelman käyttöönotto ja siitä raportointi on yritykselle ikään kuin seuraava luonnollinen askel kohti vastuullisempaa toimintaa. Tällöin vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuohjelman käyttöönotto ja sen mukainen raportointi tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, että vastuullisuus on kiinteä osa sen toimintaa ja että siitä viestiminen on hyödyllistä niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Samalla yritys voi olla mukana kehittämässä ja uudistamassa koko vastuullisuusajattelua esimerkiksi valtakunnallisella tai kansainvälisellä tasolla. (Aaltonen ym. 2004, 114, 131–133.) Tällaiset yritykset voidaan ymmärtää edelläkävijöiksi, jotka ovat saavuttaneet toiminnallaan Heiskasen & Salon (2007) kuvaaman organisaation viisauden (Heiskanen & Salo 2007, 49–55). Huomionarvoista on, että vapaaehtoisen yhteiskuntavastuuohjelman käyttöönotto ja sen mukainen raportointi nousevat esille muutamassa muissakin analysoidussa teoksessa. Aihepiiri rajautuu kuitenkin käsitteen suuntaa-antavan kehyksen perusteella tarkastelun ulkopuolelle, sillä sitä ei pidetä nimenomaan vastuullisen johtamisen, vaan vastuullisen liiketoiminnan osa-alueena ks. esim. Kujala & Kuvaja 2002, 175–185.

Vastuullisen johtamisen sisältöä kuvaavat arvioinnin, mittauksen, seurannan ja vapaaehtoisen raportoinnin ohella sen rakenteet, osaaminen, koulutus ja kehitys sekä vas-

tuullinen henkilöstötoiminto. Kyseiset osa-alueet rakentuvat vastuullisen johtamisen perustalle eli ne muodostuvat suhteessa yrityksen strategiaan, arvoihin, periaatteisiin, tavoitteisiin ja ylimmän johdon sitoutumiseen. Kyse on kuitenkin rakenteiden ja perustan ohella monen muunkin tekijän välisestä vuorovaikutuksesta, josta syntyy moniulotteinen vastuullisen johtamisen kokonaisuus. Toimiakseen ja kehittyäkseen vastuullinen johtaminen edellyttää aktiivista ja oikeanlaista arviointia, mittausta ja seuranta. Ne ovat ainoita keinoja saada selville, minkälaista yrityksen vastuullinen johtaminen käytännössä on, mikä siinä on hyvää ja mikä kaipaa parantamista. Arviointi, mittaus, seuranta ja vapaaehtoinen raportointi varmistavat, että vastuullisen johtamisen kokonaisuudesta muodostuu mielekäs ja tehokas tapa johtaa.

4.4 Vastuullinen johtaja henkilönä

Vastuullinen johtaja haluaa tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Hän on reilu, oikeudenmukainen ja saavuttaa sekä taloudellista että inhimillistä tulosta. Hän kuuntelee, kantaa vastuunsa ja varmistaa tehokkaan tiedonkulun. Vastuullinen johtaja on luottamuksen arvoinen. (Heiskanen & Salo 2007, 13–17.) Vastuullinen johtaja hahmottaa asioiden välisiä yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita sekä perustaa toimintansa näille havainnoille. Hän reagoi yrityksen strategian ja toimintaympäristön taustalla oleviin tapahtumiin ja pyrkii vaikuttamaan niihin. Tämän näkemyksen mukaan vastuullisen johtajan toimintatavat ovat ennakoivia, perusteltuja sekä linjassa vastuullisten periaatteiden kanssa. Hänen päätöksentekonsa on laadukasta, johdonmukaista ja eri tilanteet huomioivaa. Vastuullinen johtaminen näkyy ennen kaikkea vastuullisen johtajan teoissa. (Heiskanen & Salo 2007, 7–9, 13, 41, 49–55, 63, 89, 109, 137, 159, 179.)

Vastuullinen johtaja kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja etsien uusia toimintamahdollisuuksia kehittämällä itseään ja koko organisaatiota. Hän ohjaa yritystoimintaa tavoitteiden toteuttamisasteelle ja näyttää toiminnallaan mallia muille organisaation jäsenille. Vastuullinen johtaja hyödyntää tehtävissään luovaa ajattelua ja kokemusten kautta opittua. (Heiskanen & Salo 2007, 49–55.) Vastuullinen johtaja nähdään henkilönä, joka edistää läpinäkyvän liiketoimintakulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä. Hän osoittaa aitoa sidosryhmien hyvinvoinnista välittämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 70–75.) Hän onnistuu luomaan työnteolle hyvät puitteet ja kykenee johtamaan nimenomaan yksilöitä (Vesterinen 2007, 204–212). Hyvä johtaja tietää vastuunsa ja velvollisuutensa, ja huolehtii niistä (Valkama 2007, 213–219). Hän osaa johtaa itseään ja tasapainotella sekä työn että muiden elämän osa-alueiden välillä (Vesterinen 2007, 204–212).

Vastuullinen johtaja on ennen kaikkea sellainen henkilö, joka kantaa vastuunsa ja haluaa tehdä oikeita asioita oikeilla tavoilla. Hän on ihmisläheinen ja pyrkii johtamaan sekä esimerkillään että kokemuksen kautta oppimallaan. Vastuullinen johtaja välittää ja kuuntelee, muttei unohda toiminnan tuloksellisuutta.

4.4.1 Vastuullisen johtajan ominaisuudet

Aineistossa nousee esille kolme näkökulmaa, joista kukin kuvaavat vastuullista johtajaa hänen ominaisuuksiensa kautta. Ensimmäisessä näkökulmassa painotetaan johtajan omaa ihmiskäsitystä vastuullisen johtamisen pohjana (Vesterinen 2007, 204–212). Johtajan ihmiskäsitys ja ymmärrys muiden ihmisten toiminnan tarkoituksesta luovat pohjan johtamistoiminnalle. Yhdessä ne määrittelevät sen, miten johtaja näkee oman johtamisensa sekä sen sisältämät mahdollisuudet ja vaikutukset. Kun johtaja pystyy irrottautumaan omista sosiaalisista rakenteistaan ja intresseistään, hän pystyy näkemään ihmiset omina yksilöinä ja johtamaan heitä kunkin yksilön omista lähtökohdista katsoen. (Vesterinen 2007, 204–212.) Tätä voidaan kutsua yksilölähtöiseksi johtamiseksi, ja se on yksi vastuullisen johtajan ominaisuuksista.

Toinen näkökulma korostaa vastuullisen johtajan kykyä tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Vastuullinen johtaja on reilu, oikeudenmukainen ja tuloshakuinen johtaja, joka tavoittelee työyhteisön henkistä hyvinvointia. Tämän ajattelutavan mukaan on tärkeää, että vastuullista johtajuutta toteutetaan nimenomaan johtajan kykyjen kehittämisen kautta. Vastuullinen johtaminen ei siis ole johtajan luontainen piirre, vaan se on osaamista ja kyvykkyyttä, jota voidaan kehittää. Se on ominaisuus, jonka avulla vastuullinen johtaja näyttää esimerkkiä koko organisaatiolle ja kehittää työyhteisöä vastuullisemmaksi. (Heiskanen & Salo 2007.) Tätä ominaisuutta voidaan kutsua vastuullisen kyvykkyyden johtamiseksi.

Kolmas näkökulma vastuullisen johtajan ominaisuuksiin on oman itsensä johtaminen. Oman itsensä johtaminen on tarkoittaa sitä, että johtajan omat arvot ovat yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa ja hänen toimintansa on niiden mukaista. Oman itsensä johtaminen on näin ajatellen johtajan henkilökohtainen ominaisuus, joka tulee parhaiten esille tilanteissa, joissa hän on suoraan tekemisissä henkilöstön kanssa. (Aaltonen ym. 2004, 59–70.) Oman itsensä johtaminen tulee esille myös muilla tavoilla. Se nähdään johtajan kykyinä johtaa itseään. Tällöin vastuullinen johtaja huomioi oman työhyvinvointinsa ja osaa sen avulla luoda itselleen johtajana sellaiset puitteet, joissa hän on mahdollisimman hyvinvoiva. Samalla hän on osa yrityksen kokonaisvaltaista menestymistä. (Vesterinen 2007, 204–212.) Oman itsensä johtamiseksi voidaan ymmärtää

myös johtajan taito kehittää itseään ja vahvistaa omaa vastuullista johtamistaan. Kyse on ensisijaisesti vastuullisen johtajuuden kehittämisestä, jonka kautta edetään vastuulliseen johtamiseen ja koko organisaation vastuulliseen toimintatapaan. Oman itsensä kehittämisesä tavoitellaan ennakoivaa ja kauaskantoista vastuullista johtamista, joka kyseenalaistaa, näyttää esimerkkiä ja perustuu syy-seuraussuhteiden hahmottamiselle. Itsensä kehittämisesä pyritään myös jäsentelemään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, joita eri toimintatavoilla on. Tällöin vastuullisesta johtamisesta tulee tilannekohtaista johtamista, jossa yhdistetään omat oivallukset kokemusten kautta opittuun. Oman itsensä kehittämisen ideana on juurruttaa toimintatapa koko organisaation käyttöön. Vastuullinen johtaja osaa johtaa ja kehittää itseään, ja toivoo samaa myös muilta organisaation jäseniltä. Tällöin vastuullinen johtaminen tähtää vastuulliseen liiketoimintaan, joka ottaa huomioon sidosryhmien toiveet ja odotukset. (Heiskanen & Salo 2007, 43–55.)

Vastuullisen johtajan kolme keskeistä ominaisuutta ovat yksilölähtöinen johtaminen, vastuullisen johtamisen kyvykkyyden johtaminen sekä oman itsensä johtaminen. Edellä olevat ominaisuudet eivät kuulosta nimiensä perusteella ominaisuuksilta, vaan pikemminkin johtajan tyyleiltä johtaa vastuullisesti. Nimistään huolimatta ominaisuuksissa on kyse nimenomaan kyvyistä, joita vastuullisella johtajalla on. Ne eivät ole luonteenpiirteitä, vaan ominaisuuksia, joiden kehittäminen on tärkeässä roolissa. Yksilölähtöinen johtaminen, vastuullisen johtamisen kyvykkyyden johtaminen sekä oman itsensä johtaminen luovat lähtökohdat sille, minkälainen yksilö vastuullinen johtaja on ja miten se näkyy hänen tavoissaan johtaa. Ominaisuudet vaikuttavat tapaan hahmottaa maailmaa, yrityksen toimintaa ja työyhteisöä. Vastuulliselle johtajalle on ominaista, että hän tietää, minkälaisia mahdollisuuksia ja vaikutuksia hänen johtamisellaan on. Hän tietää, miten hänen vastuullista johtamistaan voidaan kehittää ja miten sen kautta voidaan kehittää koko työyhteisöä vastuullisemmaksi. Vastuullinen johtaja kykenee huomioimaan oman hyvinvointinsa ja näkee itsensä kehittämisen yhtä tärkeänä kuin koko organisaation kehittämisen.

4.4.2 Johtamistyyli

Aineistossa ilmenee eri johtamistyyliä, jotka kuvaavat vastuullista johtamista. Eteen tulevat sellaiset käsitteet kuin lähijohtaminen, toivon johtaminen, arvojohtaminen, muutosjohtaminen sekä johtajan omien kykyjen kehittäminen. Huomionarvoista on, että käsite oman itsensä johtaminen ilmenee jo aiemmin vastuullisen johtajan ominaisuuksien yhteydessä. Nyt se tulee vastaan toistamiseen johtamistyyliä tarkasteltaessa. Joka

tapauksessa kaikki vastuulliset johtamistyyliä näyttävät viittaavan johtamisen inhimilliseen puoleen ja siihen, että työntekijöitä motivoidaan johtamalla heitä lähietäisyydeltä.

Lähijohtamisessa johtaja on läsnä alustensa arkityössä ja perustaa vastuullisuutensa keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Liukas 2007, 181–193.) Toivon johtamisessa taas on kyse siitä, että toiminta yksilö- tai työyhteisötasolla perustuu myönteiseen vireeseen, jonka avulla tavoitellaan asetettuja päämääriä. Johtajan rooli toivon johtamisessa on auttaa etsimään myönteisiä kokemuksia ja auttaa kanavoimaan niistä saatu energia tavoitteiden saavuttamiseen. (Vesterinen 2007, 204–212.)

Vastuullista johtamista tarvitaan etenkin muutostilanteissa, jotka ovat osa esimiesroolin haasteita ja velvollisuuksia (Kinnunen 2007, 172–177). Muutostilanteissa vastuulliselta johtajalta odotetaan ihmisläheistä johtajuutta, jossa punnitaan hänen toimenpiteensä ja rohkeutensa muutostilanteen hoitamisessa (Aaltonen 2004, 237). Vastuullinen johtaja tukee alaisiaan muutoksen keskellä (Liukas 2007, 181–193) ja on alaisen näkökulmasta katsottuna läsnä muutostilanteissa. Muutosjohtaminen kokoo vastuullisen johtajan ominaisuudet käytännön toiminnaksi, sillä johdonmukaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys ovat olennaisia osia muutoksen läpiviemisessä. Vastuullinen johtaja uskoo asiaansa ja vie sitä eteenpäin systemaattisesti ja kärsivällisesti. Hän myös kehittää itseään ja organisaatiotaan muutoksen edetessä.

Vastuullisesta johtamisesta puhuttaessa sen katsotaan suuntautuvan yhä lähemmäs arvojohtamista. Tässäkin tapauksessa vastuullinen johtaminen nähdään ennen kaikkea lähijohtamisena, jossa esimies on läsnä ja suorassa vuorovaikutussuhteessa alaisensa kanssa. Vastuullisen johtamisen ydintä on esimies-alais -suhteiden toimivuus. (Liukas 2007, 181–193.) Arvojohtamista tarkastellaan aineistossa myös hieman edellistä tarkemmin. Tämän lähestymistavan mukaan olennainen osa yrityksen arvoja on niiden johtaminen, ja arvojohtamisen kolme eri tasoa näkyvät edelleen vastuullisessa johtamisessa. Arvojohtamisen kolme tasoa ovat informaatio, osallistuminen ja muutos. (Aaltonen ym. 2004, 95–99.) Ensimmäisellä tasolla arvoja käytetään yrityksen viestinnässä kertomaan, mitä ylin johto haluaa itse määrittelemillään arvoilla. Toisella tasolla arvot ovat yhteisen määrittelyn tulos ja niitä käytetään osana yrityksessä käytävää arvokeskustelua. Kolmannella tasolla arvot sidotaan osaksi johtamisjärjestelmää. Tällöin arvokeskustelu on jatkuvaa ja arvot ohjaavat yrityksen päätöksentekoa. Arvojohtamisessa huomioitavaa on, että sen haasteellisuus kasvaa siirryttäessä tasolta toiselle. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Tehokkaimmillaan arvojohtaminen ulottuu koko organisaatioon. Yrityksen strategiset linjaukset toteutetaan eri rakenteissa, kuten organisaatiokulttuurissa tai henkilöstöjohtamisessa. Kun rakenteiden johtaminen perustuu arvojohtamiseen, lopputuloksena on ennakoiva ja toimintaa säätelevä johtamistyyli. Arvojohtaminen ulottuu myös yrityksen

tavoitteisiin, sillä arvojohtamisen keinoin voidaan ohjata yritystoimintaa kohti haluttua suoritustasoa. Koko organisaatioon ulottuessaan arvojohtaminen linkittyy strategian ja tavoitteiden ohella yrityksen arvoihin. Sitä kautta se juurtuu yrityksen johtamiskäyttäytymiseen ja johtamistapaan, joista se siirtyy edelleen yrityksen tavaksi toimia. Arvojohtaminen katsotaan vastuulliseksi johtamistyyliksi nimenomaan silloin, kun siinä heijastuu sekä johtajan omat että yrityksen laatomat arvot. (Aaltonen ym. 2004, 87–120.)

Vastuullinen johtaja käyttää työssään monenlaisia johtamistyyliä. Yhteistä vastuullisille johtamistyyliille näyttää olevan se, että ne viittaavan johtamisen inhimilliseen puoleen. Niissä työskennellään lähietäisyydellä ja pyritään saavuttamaan tuloksia arvojen ja myönteisen energian kautta. Johtamistyyli näkevät alaiset yksilöinä, joiden motiivointi perustuu ihmisläheiseen tapaan johtaa. Vastuullisen johtajan johtamistyyli pyrkivät saavuttamaan tulosta sillä, että ne tuovat vastuullisen johtajan ohella alaiset johtamisen keskiöön. Vastuullinen johtaja näyttää esimerkkiä teoillaan ja alainen puolestaan voi luottaa toimivansa yrityksessä asetettujen arvojen mukaan. Tällöin alaista saattaa motiivoida se, että hänen näkökulmastaan katsottuna hänen omalla toiminnallaan on merkitystä koko yrityksen kannalta. Vastuullisen johtajan johtamistyyliissä korostuvat ennen kaikkea esimies-alais -suhteet sekä niiden toimivuus.

4.5 Vastuullisen johtamisen vaikuttajat

4.5.1 Sidosryhmät

Sidosryhmät kuvaavat laajempaa, osin yrityksen ulkopuolista ryhmää, johon vastuullinen johtaminen vaikuttaa. Vastavuoroisesti sidosryhmät vaikuttavat vastuullisen johtamisen sisältöön ja suuntaan. Sidosryhmien osallistamisen sekä heidän kanssaan käytävä vuoropuhelu tuo uusia näkökulmia ja antaa palautetta yritystoiminnan vastuullisuuden sisällöstä ja sen johtamisesta (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127). Sidosryhmät, heidän asemansa vastuullisessa johtamisessa ja heidän merkityksensä osana vastuullista johtamista nähdään aineistossa hieman eri tavoin. Yrityksen arvot ja periaatteet kuvaavat sidosryhmille annettuja lupauksia yritystoiminnasta ja sen suunnasta (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127). Tämän näkökulman mukaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mielipiteet ovat tärkeitä ennen kaikkea silloin, kun arvoja, periaatteita ja tavoitteita määritellään. Sidosryhmävuoropuhelun avulla varmistetaan, että yrityksen arvot ja periaatteet vastaavat sidosryhmien odotuksia ja että ne ovat samalla mahdollisimman monipuolisia. Sidosryhmävuoropuhelu kertoo, minkä-

laista vastuunkantoa organisaatiolta odotetaan. (Talvio & Välimaa 2004, 75–83, 109–120, 124–127.)

Toisen näkökulman mukaan sidosryhmät eivät ole yrityksen ulkopuolinen ryhmä, joka vaikuttaa vastuullisen johtamisen sisältöön ja suuntaan. Sen mukaan sidosryhmät ovat nimenomaan vastuullisen johtamisen ytimessä, sillä yritys on olemassa sidosryhmiensä kautta. Aineisto korostaa etenkin ulkoisten sidosryhmien osuutta vastuullisessa johtamisessa. Vastuullinen johtaminen nähdään monisuuntaisena vuorovaikutuksena, joka huomioi sidosryhmien erilaisuuden sekä niiden erilaiset arvot ja näkemykset. Vastuullinen johtaminen on tällöin sidosryhmien tarpeiden ja odotusten johtamista sidosryhmäjohtamisen ja sidosryhmävuorovaikutuksen keinoin. Vastuullinen johtaminen on vastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmävuoropuhelun tulos. (Kujala & Kuvaja 2002, 51, 59–68, 70–75.) Tämä näkökulma lähestyy vastuullista johtamista sidosryhmien näkökulmasta katsottuna. Se korostaa myös sidosryhmävuoropuhelun merkitystä, sillä aiemmissa aineistossa sidosryhmävuoropuhelu ymmärretään kahdensuuntaisena dialogina. Tässä aineistossa sidosryhmävuoropuhelussa taas on kyse sekä yrityksen käymästä vuoropuhelusta eri sidosryhmien kanssa että yrityksen toiminnasta eri sidosryhmien välisen vuoropuhelun edistämiseksi. Sen avulla selvitetään sidosryhmien arvot, tarpeet ja odotukset, jotka määrittelevät yrityksen vastuullisuuden rajat ja sisällöt. Se kertoo, mitä vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään ja mitä vastuulliselta yritykseltä odotetaan. Sidosryhmävuoropuhelun tulosten tiivistäminen sidosryhmästrategioiksi sekä osaksi johtamista ja päätöksentekoa on vastuullista johtamista ja sen kehittämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 51, 59–68, 70–75.)

Myös muissa aineistoissa tulee esille sidosryhmät, mutta eivät aivan yhtä selkeästi kuin aiemmin mainituissa näkökulmissa. Heiskanen & Salo (2007) teoksessa sidosryhmistä puhutaan vähemmän, mutta ne mainitaan organisaation viisauden, eli vastuullisen johtamisen tavoitteen, yhteydessä (Heiskanen & Salo 2007, 49–55). Viisas organisaatio kykenee nimittäin tuottamaan monia sidosryhmiä tyydyttäviä ratkaisuja, jotka pohjautuvat yrityksen vastuullisuuteen (Heiskanen & Salo 2007, 49–55). Sidosryhmien huomioiminen on myös eräs vastuullisen johtamisen kehittämisen päämääristä (Heiskanen & Salo 2007, 57–60). Mutta miten eri sidosryhmien odotukset saadaan selville ilman sen tiiviimpää sidosryhmävuoropuhelua? Vastuullisen johtajuuden kehittämisen kehä perustuu pitkälti yksittäisen johtajan omaan kehitykseen ja hänen omien kykyjen kehittämiseen. Monet vastuullisen johtamisen kehittämisen kehän osista, kuten vastuullinen päättely, vastuulliset käytännöt, vastuullinen viisaus ja rohkeus sekä megastrategiinen osaaminen, huomioivat eri tilanteet sekä tilanteiden taustat ja vaikutukset vastuulliseen johtamistapaan ja sen seurauksiin (Heiskanen & Salo 2007, 57–60). Vaikka sidosryhmien roolia ei painotetakaan kyseisessä teoksessa, eri tilanteisiin ja niiden taustoihin

vaikuttavat sidosryhmien toiminta. Vastavuoroisesti eri tilanteissa tehdyt päätökset vaikuttavat sidosryhmien toimintaan. Tällöin vastuullisen johtajuuden kehittämisen kehän osa-alueiden ytimeksi voidaan ymmärtää nimenomaan sidosryhmien tarpeiden ja odotusten selvittäminen. Vaikkei teoksessa korosteta sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua, siinä painotetaan kokonaiskuvien hahmottamista. Vastuullisen johtajan tulee osata hahmottaa eri tilanteita eri toimijoiden näkökulmasta katsoen (Heiskanen & Salo 2007, 49–55).

Sidosryhmävuoropuhelua ei mainita Heiskanen & Salon (2007) teoksessa erikseen, vaan siinä painotetaan sitä, että vastuullinen johtaja kehittää itse itseään ja organisaatiotaan kehittämisen kehän linjausten ja tavoitteiden mukaisesti (49–55). Keinot näiden linjausten ja tavoitteiden saavuttamiseen vastuullisen johtajan tulee keksiä itse ja melko varmasti juuri sidosryhmävuoropuhelu on eräs varteenotettavista vaihtoehdoista organisaation viisauden saavuttamiseksi. Huomionarvoista on, että kahdessa muussa analysoidussa teoksessa sidosryhmät käsitellään omana kokonaisuutenaan. Näissä tapauksissa sidosryhmät ymmärretään osaksi vastuullista liiketoimintaa ja ne ilmenevät vastuullisen johtamisen kaltaisena osa-alueena, joka vaikuttaa vastuullisen liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen. Sidosryhmiä ei kuitenkaan käsitellä nimenomaan osana vastuullista johtamista, jolloin ne rajautuvat tarkastelun ulkopuolelle käsitteen suunta-antavan kehyksen perusteella. Tästä huolimatta aineistossa nousee esille eri tapoja hahmottaa sidosryhmiä, heidän asemaansa vastuullisessa johtamisessa sekä heidän merkitystään osana vastuullista johtamista. Yhteistä aineiston näkökulmille on se, että niissä sidosryhmät liittyvät suoraan vastuulliseen johtamiseen ja ne tulee ottaa huomioon vastuullista johtamista rakennettaessa. Kyse on vuorovaikutussuhteesta, jossa yrityksen arvot ja tavoitteet määritellään sidosryhmien odotusten mukaisiksi, mutta samalla arvojen ja tavoitteiden tulee olla yrityksen itsensä ”näköisiä”. Sidosryhmät määrittävät, minkälaista vastuullista johtamista yritykseltä toivotaan.

Sidosryhmät ilmenevät myös vastuullisen johtamisen sisällöissä osaamisen, koulutuksen ja kehityksen yhteydessä. Tässä yhteydessä painotetaan, että osa vastuullista johtamista on yrityksen kyvykkyys liittää sidosryhmien osaaminen osaksi yrityksen osaamis-pääomaa. Näin yritys vahvistaa kilpailuvoimaansa markkinoilla, sillä se hyödyntää kaiken saatavilla olevan osaamisen mahdollisimman tehokkaasti. Sidosryhmien kohdalla tärkeää ei ole se, nähdäänkö ne vastuullisen johtamisen ulko- vai sisäpuoliseksi vaikuttajaksi. Kuten aiemmin todetaan, vastuullinen johtaminen on moniselitteinen ja elävä käsite. Sen ydintä on nimenomaan eri osa-alueiden ja taustatekijöiden nivoutuminen toisiinsa. Tällöin se, miten osa-alueet ja taustatekijät järjestäytyvät suhteessa toisiinsa, ei ole erityisen merkityksellisiä. Tärkeää on se, minkälaisia vuorovaikutussuhteita osa-alueiden ja taustatekijöiden välillä on, sillä ne muokkaavat vastuullisen johtamisen si-

sältöjä ja merkityksiä. Sidosryhmät ovat vastuullisen johtamisen taustavaikuttajia, joiden kanssa käytävä sidosryhmävuoropuhelu muokkaa vastuullista johtamista ja samalla yritysjohtamisen tehtäviä. Sidosryhmäsuhteiden, -vuoropuhelun ja -strategioiden kautta pyritään ohjailemaan ja ennakoimaan sidosryhmien vaikutuksia vastuulliseen johtamiseen. Samalla yritys pyrkii edistämään sidosryhmien kanssa käytävän vuoropuhelun ohella eri sidosryhmien välistä vuoropuhelua. Monipuolinen vuoropuhelu nousee varmasti yhä keskeisempään rooliin etenkin silloin, kun yritys on vastuullisen johtamisen edistyksellisellä tasolla ja pyrkii sen edellytysten mukaisesti kehittämään ja uudistamaan omaa vastuullisuuttaan. Tässä kohtaa yritykselle on luontaista ja ajankohtaista sitoutua vapaaehtoiseen yhteiskuntavastuuohjelmaan ja sen mukaiseen raportointiin (Aaltonen ym.2004, 87–120). Tätä saattaa edesauttaa mahdollisimman monisuuntainen vuoropuhelu sidosryhmien kanssa sekä niiden välillä. Yritys saattaa olla myös aktiivisena toimijana vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen keskustelu- ja yhteistyöareenoilla. Tällöin monipuoliset sidosryhmäsuhteet ja -osaaminen sekä yritykseen juurtuneet vuoropuhelutavat ja -rakenteet tukevat kansallista ja kansainvälistä vaikuttamista. Sidosryhmät ja vastuun laajuus on myös seikka, joka liittyy väistämättä vastuulliseen johtamiseen. Mielenkiintoista on, että aineistossa tämä kytkös ei tule esille erikseen, vaan se tosin nousee esille ikään kuin rivien välistä.

4.5.2 Kulttuuri

Tutkielmassa analysoiduissa teoksissa mainitaan kulttuuri monissakin eri asiayhteydessä. Sillä tarkoitetaan kulttuuria, jossa korostuvat vuoropuhelu, yhteisten merkitysten luominen sekä arvojen ja päämäärien sisäistäminen (Vauhkonen 2007, 13–15, 169–171). Sillä tarkoitetaan myös yrityskulttuuria, joka koostuu arvoista, periaatteista sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmistä (Liukas 2007, 181–193). Edellisten lisäksi aineistossa puhutaan yrityksen toimintakulttuurista. Tässä ajattelutavassa kulttuuri nähdään moniselitteisenä ilmiönä, jossa eri osa-alueet kuvaavat yrityksen tapaa toimia. Näitä ovat esimerkiksi arvot, asenteet, toimintatavat, säännöt ja vallankäyttötavat. Kulttuuri on siis yrityksen tapa ajatella ja toimia, jolloin se linkittyy yrityksen strategiaan ja arvoihin. Yrityksen toimintakulttuuriin sisältyy kaikki sellainen, mikä kuvaa yrityksen toimintatapoja. Näitä ovat esimerkiksi asenteet, periaatteet, normit sekä yrityksessä vallitsevat ajattelumallit. Tästä johtuen vastuullisessa organisaatiossa toimintakulttuuri heijastaa yrityksen arvoja ja strategiaa, ja vastuullisella johtamisella varmistetaan niiden yhdenmukaisuus käytännön toiminnan kanssa. Kulttuuria ei tämän näkemyksen mukaan voida johtaa, mutta sen osa-alueita voidaan hallinnoida muun muassa strategiatyöllä ja

esimiesten johtamiskäyttäytymisellä. (Aaltonen ym. 2004, 43–58, 67, 87–120.) Toivotunlainen yrityskulttuuri tulee esille myös vastuullisen johtajuuden kehittämisessä. Vastuullinen johtajuus tavoittelee muun muassa megastrategista osaamista, joka kuvaa johtajan kykyä hahmottaa isompia kokonaisuuksia ja seurata kestäviä periaatteita. Sen avulla pyritään kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapoja ja kehittämään tätä kautta niin omaa johtajuutta kuin koko organisaatiotakin. Megastrateginen osaaminen johtaa siihen, että suunnitelmat viedään toteutusasteelle ja kehitetään organisaation yrityskulttuuria toivotulla tavalla. (Heiskanen & Salo 2007, 49–55.) Jatkuva kehittyminen, kyseenalaistaminen, innovatiivisuus ja johdonmukaisuus ovat ominaisuuksia, jotka liitetään vastuullisen johtajuuden kautta vastuulliseen kulttuuriin.

Kulttuuria lähestytään aineistossa eri tavoin, mutta yhteistä kaikille näkökannoille on, että yrityksen kulttuuri on tiiviisti sidoksissa yrityksen strategiaan, arvoihin ja periaatteisiin. Yrityksen kulttuuri kiteyttää yrityksen tavan toimia, jolloin vastuullinen kulttuuri heijastaa vastuullisen liiketoiminnan periaatteita ja tavoitteita. Vastuullinen johtaminen on keino vahvistaa ja varmistaa yrityksen kulttuurin ja käytännön toiminnan yhdenmukaisuus. Tämän lisäksi vastuullinen johtaminen luo yritykseen ilmapiirin, jossa jatkuva kehittyminen ja innovatiivisuus halutaan tuoda osaksi yrityksen pysyviä tapoja ajatella ja toimia. Kulttuuria voidaan tarkastella myös sen kannalta, miten se vaikuttaa vastuulliseen johtamiseen. Kulttuuri jaotellaan osaksi vastuullisen johtamisen toimintaympäristöä tai taustavaikuttajia. Tällöin sen nähdään olevan tiiviissä yhteistyössä kaikkien vastuullisen johtamisen osa-alueiden, myös yrityksen sidosryhmien, kanssa. Huomattavaa on, että kulttuuri vastuullisen johtamisen taustavaikuttajana ei tarkoita henkilöstön monikulttuurisuutta, vaan nimenomaan kaiken taustalla olevaa ilmiötä, jolla on kytköksiä organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Kulttuuri voidaan tämän mukaan rinnastaa yrityksen käyntikortiksi, josta käy ilmi, miten yrityksessä hoidetaan asioita ja mitä mieltä yrityksessä ollaan eri tilanteista ja tapahtumista. Se kertoo niin organisaatiossa kuin sen kanssakin työskenteleville ihmisille, miten yrityksen strategiat, arvot ja käytännöt sisältävät todellisuudessa. Tällöin kulttuuri vaikuttaa siihen, miten eri sidosryhmät ymmärtävät yrityksen toimivan ja miten ne näkevät yrityksessä suhtauduttavan vastuulliseen johtamiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää, mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää. Tutkimuskysymykseksi nousi: Minkälaisia sisältöjä ja merkityksiä käsitteeseen vastuullinen johtaminen liitetään yritysjohdon näkökulmasta katsottuna. Aineistoksi valittiin vastuullisesta johtamisesta tai sen osa-alueista kertovaa liikkeenjohdolle suunnattua kirjallisuutta. Aineiston analysointi tehtiin kuvailuvan tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin ja tutkielmassa selvisi, että tutkittava käsite voidaan jakaa vastuullisen johtamisen osa-alueisiin sekä vastuullisen johtamisen tausta-vaikuttajiin. Lisäksi tutkielman avulla voidaan ottaa kantaa siihen, minkälaiselle vastuujatteluun vastuullinen johtaminen perustuu ja miten taustalla oleva vastuujattelu saattaa kehittyä lähitulevaisuudessa. Edellisen ohella tutkielman avulla voidaan päätellä, että vastuullisesta johtamisesta kertova liikkeenjohdolle suunnattu kirjallisuus sivuuttaa vastuullisen johtamisen ympäristönäkökulman. Tutkielman avulla voidaan pohtia myös sitä, eroaako johtajan vastuu organisaation vastuusta ja jos eroaa, niin miten. Samalla on huomattavissa, että analysoitu aineisto yksinkertaistaa tutkittavaa ilmiötä, sillä se ei huomioi kovinkaan laajasti vastuulliseen johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten eri toimijoiden kantamaa vastuuta tai vuorovaikutustilanteiden korostumista. Aineisto ei huomioi myöskään vastuulliseen johtamiseen vaikuttavia ulkoisia ulottuvuuksia kuten vastuun laajuutta ja sen määrittelyä. Edellisten lisäksi analysoidun aineiston perusteella voidaan tarkastella sitä, minkälainen on käsitteen vastuullinen johtaminen kehityssuunta.

5.1 Vastuullinen johtaminen osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää

Vastuullista johtamista liikkeenjohdon tehtäväkentässä on tarkasteltu aineistossa esille nousseiden teemojen avulla. Teemat auttavat hahmottamaan ja jäsentämään vastuullista johtamista, ja jakavat sen osa-alueisiin eli vastuullisen johtamisen perustaan ja sisältöön, vastuulliseen johtajaan henkilönä sekä vastuullisen johtamisen vaikuttajiin. Vastuullinen johtaminen rakentuu siis perustalle, jossa määritellään yrityksen arvot, käytännöt, strategia ja ylimmän johdon sitoutuminen. Näiden osa-alueiden linkittyminen toisiinsa määrittelee vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen sisällöt ja tavoitteet. Ne toimivat nimensä mukaisesti perustana vastuulliselle johtamiselle ja johtajuudelle. Perustan päälle voidaan alkaa rakentaa vastuullisen johtamisen sisältöjä, joilla tarkoitetaan toimintoja, prosesseja, kouluttamista ja kehittämistä sekä vastuullista henkilöstötoimintaa, joissa vastuullinen johtaminen näkyy. Vastuullinen johtaminen ilmenee käytän-

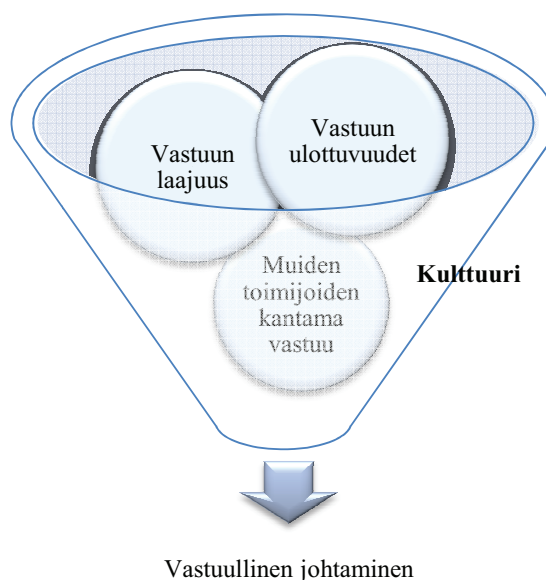
nössä sen rakenteissa, sillä niissä nimenomaan toteutetaan vastuullista johtamista. Tämän vuoksi rakenteiden arvioiminen ja mittaaminen on tärkeää, sillä se on paras keino saada selville, miten vastuullinen johtaminen ilmenee, miten sitä tulisi kehittää ja miten sen toteuttamisessa on edistytty. Tiedon raportointi edelleen yrityksen sidosryhmille auttaa osallistamaan heitä vastuulliseen johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Vastuullinen johtaminen tarvitsee perustan ja rakenteiden ohella henkilön, joka toteuttaa sen mukaisia periaatteita käytännön tasolla. Vastuullinen johtaja henkilönä muodostuu ominaisuuksien, johtamistyylien ja erilaisissa vuorovaikutussuhteissa toimimisen summana. Vastuullisen johtajan ominaisuudet rakentuvat johtajan ihmiskäsityksestä, oman itsensä kehittämisestä ja johtamisesta sekä hänen tavastaan arvostaa sidosryhmiä ja toimia erilaisissa vuorovaikutusverkostoissa. Vastuullinen johtajuus on pitkälti halua ja kykyä tehdä oikeita asioita oikeilla tavoilla, jotka taas määräytyvät tilannekohtaisen pohdinnan perusteella. Vastuullisen johtajan johtamistyyliä ovat tapoja, joilla johtaja toteuttaa vastuullisuutta toiminnassaan. Niissä korostuu vuorovaikutussuhteiden merkitys, sillä johtamistyyliä ovat kanavia, joiden kautta johtaja on läsnä eri tilanteissa. Niiden kautta johtaja myös kuuntelee, tukee ja ohjaa alaisiaan sekä heidän toimintaansa. Vastuulliset johtamistyyliä ovat samalla keinoja, joiden kautta ympäristö voi havainnoida vastuullista johtajaa yksilönä.

Vastuullisen johtamisen perustan, rakenteiden ja johtajan kautta edettiin näkökulmaan, jonka kautta yritysjohto tarkastelee työssään vastuullista johtamista ja sen saavutuksia. Ylimmän johdon näkökulmaa voidaan kutsua myös vastuullisen johtamisen yleisen tason tarkasteluksi. Sen mukaisesti onnistunut vastuullinen johtaminen tuottaa tulosta, lisää yrityksen kilpailukykyä ja on menestyksen ja muutoksen tekijä. Tämä johtuu pääpiirteissään siitä, että vastuullisen johtamisen kautta henkilöstö sitoutuu, viihtyy ja voi hyvin työssään. Organisaatio säästää henkilöstöön liittyvissä kustannuksissa, kun se kantaa aidosti vastuuta henkilöstöstään ja pitää sitä itseisarvona. Vastuullinen johtaminen luo lisäarvoa kaikille sidosryhmille ja se on keino hallita yrityksen sisäistä ja ulkoista mainetta. Vastuullinen johtaminen takaa parhaan mahdollisen osaamisen saamisen yritykseen, sillä vastuullisen johtamisen kautta erotutaan kilpailijoista työmarkkinoilla. Ihmiset haluavat olla töissä yrityksessä, joka kantaa vastuunsa ja näkee tuloksen inhimillisen puolen.

Edellä kuvatut vastuullisen johtamisen teemat tai osa-alueet hahmotetaan kuviossa 19 vastuullisen johtamisen kokonaisuutena. Vastuulliseen johtamiseen liittyy kuitenkin myös yrityksen rakenteiden ja rajojen taustalla olevia tekijöitä. Nämä esitetään kuvio 19 suppilossa, ja ne osaltaan vaikuttavat siihen, minkälaiseksi yrityksen vastuullinen johtaminen muodostuu. Ensinnäkin taustavoimana toimii yrityksen vastuuajattelu eli vastuun ulottuvuudet. Ne määrittelevät, miten yrityksessä ymmärretään vastuullisuuden

rakentuvan ja miten se osataan valjastaa yrityksen tapaan toimia. Vastuu voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vastuuseen, joista ensimmäinen korostaa sisäisten sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua, ja jälkimmäinen ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua. Myös vastuun laajuus on eräs vastuullisen johtamisen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Sillä tarkoitetaan sitä, kuinka pitkälle yrityksen, ja siinä toimivan johtajan, vastuu ulottuu. Onko yritys vastuussa siitä, miten sen alihankkijat toimivat tai onko johtaja vastuussa siitä, jos yksittäinen alainen mahdollisesti rikkoo yrityksen arvoja omalla toiminnallaan? Edellisten lisäksi vastuullisen johtamisen sisältöön vaikuttaa muiden toimijoiden kantama vastuu.



Kuvio 19 Vastuullisen johtamisen rakentuminen ja sen sisällöt

Kuvion 19 suppilo tiivistää vastuulliseen johtamiseen vaikuttavia taustatekijöitä ja toimijoita. Suppilo tuo mukanaan vastuulliseen johtamiseen sidosryhmät, erilaiset vuorovaikutussuhteet, vastuun ulottuvuudet, vastuun laajuuden sekä muiden toimijoiden kantaman vastuun. Edellisten ohella vastuullisen johtamisen taustalla vaikuttaa kulttuuri, joka ilmenee kaikissa vastuullisen johtamisen osa-alueissa ja taustatekijöissä. Kulttuurilla tarkoitetaan lähinnä toimintakulttuuria, joka nähdään moniselitteisenä ilmiönä, joka tiivistää yrityksen tavan ajatella ja toimia. Se on kuvion 19 mukaisesti kaiken taustalla ja toisaalta kaiken sisällä. Kulttuuri on läpinäkyvä toimija, joka on jokaisessa vastuullisen johtamisen osa-alueessa ja samalla myös niiden taustalla. Toimintakulttuuri on vastuullisen johtamisen perusta ja toisaalta myös sen lopputulos. Se on paras, mutta myös vaikein, vastuullisen johtamisen sisällön peilaaja. Toimintakulttuuriin

nimittäin näyttää sisältyvän niin määriteltyjä kuin määrittelemättömiäkin sääntöjä siitä, mitä vastuullinen johtaminen on, ja miten se ymmärretään organisaatiossa. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista pohtia, minkälaista on vastuullisen johtamisen ja toimintakulttuurin välinen vuorovaikutus. Tätä voisi tutkia käytännön kokemusten kautta, jolloin kyseeseen saattaa tulla tapaustutkimuksen suorittaminen. Toisaalta asiaa hankaloittaa se, että tutkittavan havaintoyksikön (vastuullisen johtamisen sekä vastuullisen johtamisen ja toimintakulttuurin välisen riippuvuussuhteen) määrittelemineen, tunnistaminen, perusteleminen ja tutkiminen on haastavaa. Sen vuoksi käyttökelpoisen tutkimusmetodin valinta olisi varmasti avainasemassa.

5.1.1 Vastuun uudet ulottuvuudet

Euroopan yhteisöjen komissio (2001) on julkaissut *Vihreä Kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puiteiden edistämisestä*. Siinä käsitellään yritysten yhteiskunnallista sosiaalista vastuuta. Vastuu jaetaan kahteen eri ulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen. Vastuun sisäinen ulottuvuus pitää sisällään kysymyksiä henkilöstöhallinnosta, työterveydestä ja työturvallisuudesta, muutosten johtamisesta sekä ympäristövaikutusten ja luonnonvarojen hallinnoinnista. Vastuun ulkoinen ulottuvuus puolestaan sisältää kysymyksiä siitä, miten yritys huomioi paikallisyhteisöt, liikekumppanit, hankkijat, kuluttajat, ihmisoikeudet sekä globaalit ekologiset huolenaiheet. Ulkoisessa vastuun ulottuvuudessa on siis kyse siitä, miten yritys hallinnoi sidosryhmäsuhteitaan ja miten se osallistuu maailmanlaajuiseen ihmisoikeus- ja ympäristöasioihin liittyviin vastuullisuuskeskusteluihin. (Euroopan yhteisöjen komissio 2001, 9–16.)

Vastuun jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen saattaa olla tarkoituksenmukaista myös vastuullisen johtamisen tulkinnassa ja sen merkitysten selventämisessä. Pääosa analysoidusta aineistosta ymmärtää vastuullisuuden jakautuvan kolmeen eri ulottuvuuteen, joista katsoen ne lähestyvät vastuullista johtamista ja sen sisältöjä. Nämä ulottuvuudet ovat taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu. Aaltonen ym. (2004) esittävät vastuun kolmijaosta poikkeavan, uuden tavan jaotella vastuullisen johtamisen taustalla oleva vastuu (Aaltonen ym. 2004, 43–58). Heidän teoksessaan vastuullisuus nähdään koostuvan kuudesta osa-alueesta, joita täydennetään toimintakulttuurin ulottuvuudella. Tätä kutsutaan 6+1 -jaotteluksi. Se koostuu kuvion 20 mukaisista vastuun ulottuvuuksista ja se myötäilee GRI-raportointia ks. kappale 1.2. Olennaista on, ettei yrityksen vastuualueiden tarvitse olla yhtä suuria, mutta ne kaikki tulee huomioida vastuullisessa liiketoiminnassa jollakin tavalla. (Aaltonen ym. 2004, 43–58.)



Kuvio 20 6+1 -vastuu (Aaltonen ym. 2004, 44 mukailleen).

6+1 -vastuu koostuu kuvion 20 mukaisesti taloudesta, tuotteista ja palveluista, ympäristöstä (luonnonympäristö), lähiyhteisöstä (sosiaalinen ympäristö), henkilöstöstä sekä prosesseista ja rakenteista (Aaltonen ym. 2004, 43–58). Edellä olevan kuvion ohella 6+1 -vastuu voitaisiin hyvin jakaa Euroopan yhteisöjen komission *Vihreän kirjan* tavoin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vastuisiin. Tällöin sisäisen vastuun piiriin kuuluvat kuvion 20 vaaleimmat osa-alueet ja ulkoiseen vastuuseen kuvion 20 tummimmat osa-alueet. Henkilöstöulottuvuus pitää sisällään sellaisia osa-alueita kuin johtaminen, työturvallisuus, palkitseminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja koulutuksen varmistaminen. Prosessit ja rakenteet -ulottuvuus kuvaa yrityksen hyvää hallinnointitapaa, läpinäkyvää viestintää ja toimintaa, vastuuhjeistoa, strategiaa sekä prosessien selkeyttä. Taloudellinen vastuu pitää sisällään muun muassa taloushallinnon osaamisen, oikean kirjanpidon sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin. Tuotteet ja palvelut -ulottuvuus kohdistaa huomion tuoteturvallisuuteen, hyvän tavan mukaiseen mainontaan ja markkinointiin sekä tarpeita vastaavien tuotteiden tuottamiseen. Ympäristöulottuvuus tarkoittaa nimenomaan luonnonympäristön huomioimista, joka voi toteutua kierätyksenä, jätteiden syntyminen ehkäisemisenä tai energian ja raaka-aineiden säästämisinä. Lähiyhteisöulottuvuus eli yrityksen sosiaalinen ympäristö kuvaa yrityksen suhdetta sen kaikkiin sidosryhmiin, kuten valtionhallintoon, kuntaan tai kohdemaan kulttuuriin ja lainsäädäntöön. (Aaltonen ym. 2004, 43–58.)

Edellisten vastuun ulottuvuuksien lisäksi 6+1 -vastuun keskiössä on kulttuuri, joka tarkoittaa tarkemmin organisaatiokulttuuria tai yrityksen toimintakulttuuria vrt. kuvio 19. Se pitää sisällään yrityksen arvot, asenteet, toimintatavat, normit, vallankäytön, viestintätavat sekä muita sellaisia tekijöitä, jotka kuvaavat organisaatiokulttuuria ja sen myötä yrityksen tapaa toimia. Se kertoo ennen kaikkea sen, miten yrityksessä ajatellaan ja toimitaan käytännössä. (Aaltonen ym. 2004, 43–58, 67.) Mielenkiintoista on, ettei vastuun uusissa ulottuvuuksissa nähdä kulttuuria nimenomaan heijastamassa sitä näkökulmaa, jonka mukaan kulttuuri on kestävän kehityksen neljäs pilari. Tällöin perinteiseen vastuun kolmijakoon lisätään neljänneksi ulottuvuudeksi kulttuuri, joka nähdään vastuullisessa liiketoiminnassa inhimillisenä toimintana, jonka elinvoimaisuudesta ja toimintakyvystä tulee kantaa vastuuta. Yritysten kannalta kyse on siis kulttuurisen monimuotoisuuden ja kulttuuriperinnön säilyttämisestä, sillä niiden avulla yksilöt ja yhteisöt sopeutuvat globaalin maailman muuttuviin olosuhteisiin. (Soini 2008, 34–35.)

Toisaalta edellinen näkökulma yhdistyy osittain sekä henkilöstön monimuotoisuudessa että yrityksen toimintakulttuurissa. Herää kuitenkin kysymys siitä, miksei vastuun uusissa ulottuvuuksissa ymmärretä kulttuuria täysin myös kestävän kehityksen neljännen pilarin mukaisesti. Tähän saattaa vaikuttaa se, että osassa aineistoa puhutaan vastuullisesta liiketoiminnasta ja osassa yhteiskuntavastuusta. Kyse on laajoista kokonaisuuksista, jotka ovat joskus päällekkäisiä ja toisinaan taas sisältävät erilaisia painotusalueita. Analysoitu aineisto ei myöskään lähesty vastuullista johtamista nimenomaan kulttuurinäkökulmasta katsottuna, joten vastaus saattaa löytyä siitakin. Aineisto nimitäin syventyy vastuulliseen johtamiseen ja sen sisältöihin eikä organisaatioiden kulttuuriseen vastuuseen. Kulttuurin kokonaisvaltainen huomioiminen osana vastuun 6+1 -ulottuvuuksia saattaa kuitenkin olla aihealue, jota olisi syytä tutkia lisää. Miltä osin kulttuuripilari sisältyy vastuun 6+1 -jaotteluun tai tulisiko kulttuuripilarin edes sisältyä siihen? Voidaanko vastuullista johtamista tarkastella kulttuurinäkökulmasta katsoen? Jos, niin miten se muokkaa vastuullisen johtamisen sisältöjä ja merkityksiä osana liikkeenjohdon tehtäväkenttää? Edeltäviin kysymyksiin voitaisiin vastata syventymällä aihealueen aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen esimerkiksi kuvailevan tutkimuksen keinoin. Tällöin selvitetäisiin vastuun ja kulttuurin sekä vastuullisen johtamisen ja kulttuurin välisiä suhteita ja niiden sisältöjä. Samalla saataisiin kokonaisvaltainen kuva siitä, miten kulttuuri tulisi ymmärtää ja määritellä vastuullisessa johtamisessa.

Vastuun uudet ulottuvuudet laajentavat, mutta myös tarkentavat, vastuullisen liiketoiminnan vastuullisuusajattelua. Kyse on uudesta tavasta hahmottaa se, mistä yritys on vastuussa. Samalla se luo uuden tavan ymmärtää yritysten vastuullisuus niin organisaatioiden sisä- kuin ulkopuolellakin. Kyse ei ole enää pelkästään sosiaalisen ja taloudellisen sekä ympäristövastuun kantamisesta. Kyse on laajemman, mutta yksiselitteisem-

män, kokonaisuuden huomioimisesta. Tämä helpottaa yrityksen ja sen sidosryhmienkin työtä, sillä tarpeiden, odotusten, tavoitteiden ja strategioiden muodostaminen yksinkertaistuu. Vastuun uudet ulottuvuudet vaikuttavat vastuulliseen johtamiseen samalla tavalla kuin koko organisaatioon. Vastuualueiden tarkempi jako helpottaa johtajan työtä, sillä ne määrittelevät käytännönläheisimmin sen, mistä vastuu ja johtajan vastuualueet koostuvat. Samalla hän on tietoisempi siitä, miten hän voi toteuttaa vastuullista johtamistaan ja miten se vaikuttaa kokonaiskuvan muotoutumiseen. Vastuun uudet ulottuvuudet tekevät vastuullisen johtajan työstä käytännönläheisempää ja inhimillisempää. Vastuullinen johtaminen nähdään moniulotteisena ilmiönä, joka rakentuu eri osa-alueiden, taustavaikuttajien ja vuorovaikutussuhteiden summana. Tällöin vastuullisen johtamisen harjoittaminen ja kehittäminen saattavat vaikuttaa ylivoimaisilta toteuttaa käytännössä. Vastuun uudet ulottuvuudet antavat vastuulliselle johtajalle hieman liikkumavaraa, sillä tarkoituksena ei ole hallita vastuun jokaista aluetta yhtä intensiivisesti. Vastuullinen johtaja voi keskittyä työssään olennaisiin vastuu-ulottuvuuksiin unohtamatta kuitenkaan vastuuajattelun kokonaisuutta. Tällä tavoin vastuullinen johtaja voi lyhyellä aikavälillä toteuttaa vastuullista johtamistaan tehokkaasti ja samalla kehittää sitä pitkän aikavälin tavoitteiden ja linjausten mukaisesti.

5.1.2 Vastuullisen johtamisen ympäristönäkökulman puuttuminen

Perinteisessä vastuun kolmijaossa sekä vastuun uusissa ulottuvuuksissa ymmärretään selvästi ympäristö yhtenä vastuun ulottuvuutena. Tästä huolimatta ympäristönäkökulma ei kuitenkaan näytä konkretisoituvan osaksi vastuullisen johtajan tehtäväkenttää. Havaintoon saattaa vaikuttaa se, että analysoitu aineisto lähestyy vastuullista johtamista sekä sosiaalisesta että eettisestä näkökulmasta katsoen. Myös taloudellinen vastuunkanto mainitaan aineistossa eräänä vastuullisen johtamisen tuloksena, mutta yksikään analysoidusta teoksista ei lähesty vastuullista johtamista ympäristövastuun näkökulmasta katsoen. Aiemmin kappaleessa 2.5 tulee esille Kallion & Nurmen (2005) arvio siitä, että vastuullisessa liiketoiminnassa ympäristönäkökulma saattaa jäädä sosiaalisen ja eettisen näkökulman varjoon. Tutkielmassa käytetty aineisto näyttää vahvistavan tätä osittain, sillä siitä puuttuu vastuullisen johtamisen tarkasteleminen ympäristönäkökulmasta. Ympäristönäkökulman puuttuminen saattaa tosin selittyä sillä, että toisinaan vastuulliseksi liiketoiminnaksi ymmärretään nimenomaan ympäristöjohtaminen (Tienari & Meriläinen 2009, 39). Toisaalta moderni ympäristöjohtaminen määritellään seuraavasti:

Moderni ympäristöjohtaminen ottaa luonnonympäristöön liittyvät näkökulmat huomioon liikkeenjohdon operatiivisella, strategisella ja institu-

tionaalisella tasolla, pyrkien luomaan yritykselle kilpailuetua ja yhteiskunnallista legitimaatiota sekä minimoimaan toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia, päämääränään toiminnan jatkuva kehittäminen (Kallio 2001, 22.)

Moderni ympäristöjohtaminen omaksutaan siis osaksi liikkeenjohdon strategista ja operationaalista työtä jatkuvan kehittämisen saavuttamiseksi. Analysoidun aineiston perusteella myös vastuullinen johtaminen linkittyy yrityksen strategiaan, ja sen avulla tuodaan yrityksen arvot ja periaatteet osaksi yrityksen tapaa ajatella ja toimia. Modernilla ympäristöjohtamisella on siis yhtymäkohtia vastuulliseen johtamiseen ja sen voidaan katsoa täydentävän vastuullista johtamista. Tällä tavalla ymmärrettynä ympäristöjohtaminen toisi ympäristöpainotteisia osa- ja tehtäväalueita vastuulliseen johtamiseen.

Ympäristönäkökulman puuttuminen viittaa siis siihen, että tutkielman aineisto vahvistaa osittain Kallion & Nurmen (2005) arviota ympäristönäkökulman jäämisestä takalalle vastuullisen liiketoiminnan keskustelussa. Tämän lisäksi ympäristöjohtaminen ymmärretään toisinaan synonyymiksi vastuulliselle liiketoiminnalle, joten kyse on siitä, miten ympäristönäkökulmaa ja -johtamista halutaan lähestyä. Mielenkiintoista on, että yhdessä analysoidussa teoksessa uskotaan nimenomaan ympäristövastuun aseman korostuvan tulevaisuudessa ks. Liukas (2007, 181–193). Tästä huolimatta kyseisessä aineistossa ei linkitetä ympäristöulottuvuutta suoraan osaksi vastuullista johtamista ja sen tehtäväalueita. Aineistossa mielletään ympäristömuutos ja ekotehokkuus osaksi vastuullisen johtamisen areenaa, mutta niiden merkitystä tai vaikutusta vastuullisen johtajan työhön ei tuoda esille. Sama koskee myös muita analysoituja teoksia. Ne eivät liitä ympäristöjohtamisen osa-alueita vastuullisen johtajan tehtäväalueiksi.

Eri asia on vielä se, miksei aineistoa kerätessä löydy teoksia, jotka täyttävät aineistolle asetetut kriteerit, ja jotka lähestyvät vastuullista johtamista nimenomaan ympäristönäkökulmasta katsottuna. Vaikuttaa siltä, että suomalaisessa 2000-luvun alussa yritysjohdolle suunnatussa kirjallisuudessa puuttuu vastuullisen johtamisen tarkastelu ympäristönäkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi Tuula Pohjolan teos *Johda ympäristöasioita tehokkaasti – ympäristöosaaminen menestystekijänä* täyttää tutkielman aineistolle asetetut ulkoiset kriteerit ja osittain myös sen sisäiset kriteerit. Se on yritysjohdolle suunnattu suomenkielinen kirja, joka on ilmestynyt vuonna 2003. Pääpiirteissään teos kertoo ympäristöjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan välisestä yhteydestä, mutta se rajautuu tutkielman ulkopuolelle, koska se ei täytä kaikkia aineistolle asetettuja sisäisiä kriteereitä. Teos ei nimittäin yhdistä ympäristöjohtamista vastuulliseen johtamiseen, vaan nimenomaan vastuulliseen liiketoimintaan. Tällöin teos rajautuu tutkielman ulkopuolelle myös käsitteen suuntaa-antavan kehyksen perusteella. Ympäristönäkökulman puuttuminen analysoidusta aineistosta vaikuttaa johtuvan juuri siitä, että ympäristö-

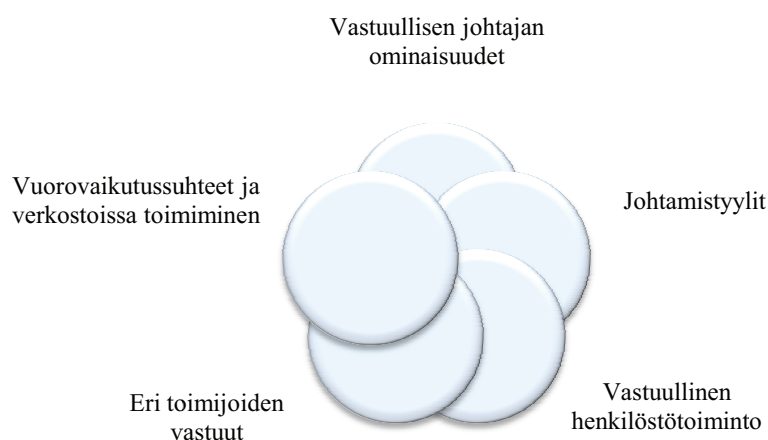
johtaminen nähdään synonyymiksi vastuulliselle liiketoiminnalle vrt. Tienari & Meriläinen 2009, 39. Kuvailevan tulkitsevan käsitetutkimuksen näkökulmasta katsottuna ympäristönäkökulman puuttuminen on perusteltu havainto, sillä ympäristöjohtamiseen syventyvät kirjat rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle metodille tyypillisen viitekehyyksen vuoksi. Käsitteen suuntaa-antavan viitekehyyksen tarkoitus on luoda tutkielmaan systematiikkaa ja luotettavuutta eikä suinkaan rajata tutkielmassa käytettävää aineistoa muista lähtökohdista katsoen. Tämän perusteella ympäristönäkökulmaan paneutuvia teoksia ei pidä ottaa mukaan tutkielman aineistoon, sillä muutoin ne vääristäisivät tutkimuskohdetta ja -tuloksia.

Edeltävä havainto karkeasti yleistettynä tarkoittaa, että ympäristönäkökulman teokset liittävän ympäristöjohtamisen vastuulliseen liiketoimintaan, mutta sillä ei näytä olevan yhteyttä vastuulliseen johtamiseen. Samaten ympäristöjohtamista käsittelevät teokset linkittävät ympäristöjohtamisen strategiseen johtamiseen, mutta edelleenkin sillä ei ole yhteyttä vastuulliseen johtamiseen. Yleistys näyttää pitävän paikkaansa myös tutkielmassa analysoitujen vastuullisen johtamisen teosten kohdalla. Niissä nähdään selvä yhteys vastuullisen liiketoiminnan, strategisen johtamisen ja vastuullisen johtamisen välillä, mutta ympäristöjohtamisen ei nähdä kuuluvan edellä mainittuun yhtälöön. Jos taas ympäristönäkökulmaa lähestytään modernin ympäristöjohtamisen näkökulmasta, yhteys vastuulliseen johtamiseen saattaa löytyä. Tämä kuitenkin vaatii aiheen lisätutkimista siitä, onko niiden välille todellakin löydettävissä siltaa. Jatkotutkimuskysymykset saattaisivat pohtia, minkälainen on (modernin) ympäristöjohtamisen näkökulma vastuulliseen johtamiseen? Onko tutkielmassa tehty yleistys vastuullisen johtamisen ja ympäristöjohtamisen välisen yhteyden puuttumisesta totta? Miksi näyttää siltä, ettei ympäristöjohtaminen ole osa vastuullisen johtamisen kokonaisuutta? Hyvä tapa syventyä näihin tutkimusongelmiin saattaa olla aihepiirin kirjallisuuden analysoiminen ja käsitetutkimuksen tekeminen, sillä sentyylliselle tutkimukselle näyttää olevan tarvetta vastuullisen johtamisen saralla. Tätä ennen voidaan kuitenkin todeta, että analysoidusta vastuullisen johtamisen kirjallisuudesta puuttuu ympäristönäkökulma. Vastuullisen johtamisen taustalla ymmärretään olevan vastuu luonnonympäristöstä, mutta se ei kanavoidu konkreettisesti vastuullisen johtajan työhön tai tehtäväalueisiin. Vastuullinen johtaminen painottuu vastuun sosiaalisiin, eettisiin ja taloudellisiin ulottuvuuksiin ympäristöulottuvuuden kustannuksella.

5.1.3 *Vuorovaikutussuhteet ja verkostot vastuullisessa johtamisessa*

Vastuullinen johtaminen on aineiston perusteella monimuotoinen ilmiö, jonka näkökulmasta katsottuna johtajan tehtäväalueita ja johtamistyylejä voidaan määritellä. Vastuullinen johtaja nähdään henkilönä, joka kantaa vastuunsa, tekee oikeita asioita oikein niin lakien, tilannekohtaisen arvioinnin kuin oppimansakin perusteella sekä osaa hahmottaa liiketoiminnan taustalla olevia laajoja syy-seuraussuhteita. Hänen johtamisensa perustuu arvoille, jolloin hänen toimintaansa ohjaavat sekä hänen omat että organisaation arvot. Analysoidussa aineistossa vastuullista johtajaa kuvataan hänen kolmen ominaisuutensa kautta. Nämä ovat yksilölähtöinen johtaminen, vastuullisen johtamisen kyvykkyyden johtaminen sekä oman itsensä johtaminen. Ne eivät ole luonteenpiirteitä, vaan nimenomaan ominaisuuksia, joiden kehittäminen on tärkeässä roolissa. Vastuullisen johtajan ominaisuudet luovat lähtökohdat sille, minkälainen yksilö vastuullinen johtaja on ja miten se näkyy hänen tavoissaan johtaa. Vastuullisen johtajan ominaisuudet sekoittuvat hänen käyttämiinsä johtamistyyleihin, joita ovat arvojohtamisen ohella muutostojohtaminen, lähijohtaminen, oman itsensä johtaminen ja toivon johtaminen. Kaikissa niissä ollaan läsnä ja tiiviissä vuorovaikutussuhteessa alaisten ja muiden sidosryhmien kanssa. Vastuullisen johtajan tulee olla tällöin taitava kuuntelija, joka osaa ottaa huomioon muiden ihmisten eri arvoperustan.

Vastuullinen johtaminen ei ole vain taito, joka saavutetaan tietyn harjoittelujakson jälkeen. Se on pikemminkin ominaisuus, jota johtajan tulee kehittää koko ajan. Tällä tavoin vastuullinen johtaminen saadaan tukemaan yrityksen toimintaa, kun siinä halutaan siirtyä kohti korkeampia ja vaativampia vastuullisuuden tasoja. Vastuullisen johtajan johtamistyyleille yhteistä on se, että ne korostavat tietyllä tavalla nimenomaan johtamisen positiivisia puolia. Kyse ei ole lukujen, toimintojen tai asioiden hallinnoimisesta, vaan työhyvinvoinnin, toivon ja ihmisten johtamisesta. Vastuullinen johtaminen vaikuttaa sisältävän tietynlaisen myönteisen vireen, joka onnistuessaan tuo hauskuuden ja inhimillisyyden työntekoon. Vastuullinen johtaja on siis henkilö, joka ei ainoastaan käytä jo olemassa olevia resursseja ja kykyjä, vaan kehittyy kohti innovatiivista johtamistapaa, jossa yhdistyy hänen ominaisuutensa ja johtamistyyliinsä. Kyseenalaistaminen, kokonaisuuksien hahmottaminen ja ennakoiminen ovat vastuullisen johtajan työkaluja omassa kehittämisessään, mutta samalla hän odottaa kehittymistä myös alaisiltaan. Vastuullinen johtaja ei voi toimia ilman vuorovaikutusta, joka hänellä on alaisten ja yrityksen sidosryhmien kanssa. Vastuullisen johtajuuden ilmenemistä hahmotetaan kuviossa 21.



Kuvio 21 Vastuullisen johtajuuden sisällöt

Kuvio 21 kuvaa vastuullisen johtamisen ja johtajuuden sisältöjä. Vastuullinen johtajuus on ominaisuuksien ja johtamistyylien yhdistelmä. Tämä ilmenee arkipäivän työssä johtajan läsnäolona ja hänen toimintansa johdonmukaisuutena. Ehkä helpoin tapa hahmottaa vastuullisen johtajan tehtäväkenttää on tarkastella sitä vastuullisen henkilöstötoiminnon kautta. Se tuo vastuulliselle johtajalle konkreettisia tehtäviä, joiden hoitaminen vaatii ennen kaikkea vastuun ottamista ja kantamista. Johtajan vastuiden ohella vastuulliseen johtamiseen vaikuttavat eri toimijoiden vastuut. Vaikkei alaisen vastuuta osana vastuullista johtamista korosteta erikseen, se nousee esille monessa eri aineistossa. Alaisten vastuu liittyy muun muassa eri henkilöstöpolitiikoissa määriteltyjen asioiden toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sidosryhmien vastuu liittyy heidän kanssaan käytäviin dialogeihin, joissa kaikki osapuolet jakavat osaamistaan avoimesti ja osallistuvat vuoropuheluun vilpittömästi. Ylimmän johdon vastuu tulee esille siten, että heidän sitoutumisensa luo perustan yrityksen vastuulliselle liiketoiminnalle ja johtamiselle. Ylin johto on se toimija, joka määrittää suunnan ja toiminnan sisällön sekä antaa resurssit niiden saavuttamiseen. Ylimmän johdon sitoutuminen mahdollistaa sen, että vastuullinen johtaminen siirtyy sanoista teoiksi.

Vastuullinen johtaja tarvitsee ympärilleen vastuunsa kantavia alaisia ja sidosryhmiä. Vastuullisessa johtamisessa ja johtajuudessa näyttääkin korostuvan eri vuorovaikutussuhteet ja niissä toimiminen, sillä vastuullinen johtaminen ei vaikuta pääsevän täyteen vauhtiin ilman muiden toimijoiden vastuunkantoa. Kyse ei ole pelkästään johtajan johtamisvastuusta, vaan hänen toimimisesta verkostoissa, joissa verkoston jäsenet kantavat vastuunsa ja luovat näin puitteet vastuulliselle johtamiselle. Vastuullinen johtaja on vuorovaikutussuhteessa myös kollegoidensa kanssa. Kollegat ovat vastuussa siitä, että

heidän johtamisensa seuraa vastuullisen johtamisen perusteita ja on tällä tavoin luomassa yritykseen kokonaisvaltaista ja johdonmukaista vastuullista johtamista ja johtajuutta. Kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa korostuu avoin keskustelu ja verkostoituminen. Sama koskee myös vastuullisen johtajan ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Kyse ei ole niinkään pelkästä dialogista, vaan pikemminkin sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen lisäämisestä ja aidosta välittämisestä. Vastuullinen johtaja on edellisten toimijoiden lisäksi vuorovaikutuksessa yrityksen toimintakulttuurin kanssa. Toimintakulttuuri heijastaa yrityksen tapaa toimia ja kun toiminta heijastaa arvoja, periaatteita ja strategiaa, se tukee ja vahvistaa vastuullista johtamista. Toisaalta vastuullinen johtaminen ja sen käytännöt vaikuttavat siihen, minkälainen yrityksen toimintakulttuuri todellisuudessa on. Vastuullinen johtaja on se henkilö, joka toteuttaa yrityksen vastuullista liiketoimintaa käytännössä ja hänen johtamistapansa muokkaa osaltaan yrityksen toimintakulttuuria.

Vastuullisen johtajan ominaisuuksien kautta kuvattuna vastuullinen johtaminen ilmenee hyvin henkilösidonnoisena johtamistapana, joka on vaativa, ja ehkä jopa mahdollon toteuttaa käytännössä. Vastuullisen johtajan johtamistyyliä kuitenkin korostavat enemmän johtamisen ilmenemistä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa vieden vastuullista johtamista kohti eri toimijoiden kanssa työskentelyä sekä verkostoissa toimimista. Toisaalta henkilö- ja tilannesidonnoisen johtamisen välillä on nähtävissä ristiriitaa. Jos vastuullinen johtaminen on kooste johtajan ominaisuuksista ja johtamistyyleistä, niin miten hänen käytännön toimintansa voi määräytyä myös vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa? Pyrittäessä yhdistämään vastuullisen johtajan ominaisuudet, johtamistyyliä ja hänen toimintansa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa voidaan löytää ratkaisu edellä mainittuun ristiriitaan. Vastuullisessa johtajuudessa korostuu nimittäin ihmisten, ei asioiden, johtaminen. Vastuullinen johtaja nähdään aineistossa henkilönä, joka korostaa läsnäoloa ja inhimillisyyttä omassa johtamisessaan. Inhimillisuus korostuu myös hänen johtamistyyliensä sekä eri vuorovaikutustilanteissa, joissa on kyse viime kädessä ihmisten kanssa toimimisesta ja kommunikoinnista. Tällöin inhimillisuus voidaan nähdä vastuullisen johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja verkostoissa toimimisen yhteisenä tekijänä, joka ohjaa vastuullisen johtajan toimintaa kautta linjan. Samalla vastuullisen johtajan kyky hahmottaa laajoja syy-seuraussuhteita auttaa häntä liikkumaan sujuvasti vastuullisen johtamisen henkilö- ja tilannesidonnoisuuden välillä. Tällöin vastuullisen johtajuuden harjoittaminen ei kuulosta enää aivan mahdollottomalta toteuttaa käytännössä. Kyse ei ole välttämättä vastuullisen johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja vuorovaikutustilanteiden täydellisestä hallitsemisesta, vaan niiden yhdistelemisestä omien kykyjen ja vallitsevien tilanteiden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuullinen johtaja osaa tasapainotella ominaisuuksiensa, johtamistyyli-

ensä ja verkostoissa toimimisen välillä, sillä kyse ei ole vain tehokkaasta johtamistavasta, vaan vuorovaikutuksesta alaisten, ylimmän johdon, kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Mielenkiintoa herättää myös se, että analysoidussa aineistossa kuvataan vastuullista johtajuutta pääasiassa johtajan ominaisuuksien ja johtamistyylien kautta, jotka ilmenevät käytännön tasolla vastuullisena henkilöstötoimintona. Eri toimijoiden kantama vastuu, vuorovaikutussuhteet ja verkostoissa toimiminen jätetään aineistossa selvästi vähemmälle painoarvolle. Tällöin herää kysymys siitä, kuinka paljon vastuullista johtajuutta yksinkertaistetaan, jotta se voidaan myydä yritysjohdolle ymmärrettävänä, kattavana ja käyttökelpoisena johtajuutena? Entä miksi vastuullisessa johtajuudessa korostetaan nimenomaan vastuullisen johtajan ominaisuuksia ja johtamistyyliä? Edeltäviin kysymyksiin saattaa osittain vastata se, että aineistossa halutaan korostaa yksilölähtöisyyttä, jolloin esimies nimenomaan valitsee vastuullisen johtamisen johtamistavakseen. Tällöin siitä mitä varmimmin muodostuu aito, arvoihin pohjautuva johtamistapa, jossa korostuu aiemmin mainittu inhimillisuus. Tämä ei kuitenkaan vastaa siihen, miksi aineistossa sivuutetaan vastuullisen johtajuuden kytkökset eri toimijoiden kantamaan vastuuseen sekä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja verkostoihin. Niiden tuominen osaksi vastuullista johtamista kyseenalaistaa osittain aineiston perusajatuksen, jonka mukaan vastuullinen johtajuus on kooste yksilön kehitettävistä ominaisuuksista ja johtamistyyleistä. Vastuullinen johtaminen nimittäin näyttää olevan paljon edellistä monimutkaisempi kokonaisuus. Toisaalta osassa analysoiduista teoksissa painotetaan nimenomaan vastuullisen johtamisen ulkopuolisia toimijoita ja tekijöitä, kuten ulkoisia sidosryhmiä. Useissa tapauksissa teosten sidosryhmistä kertovat osat kuitenkin rajautuvat analysoidun aineiston ulkopuolelle käsitteen suuntaa-antavan kehyksen vuoksi. Tällöin kyse voi olla siitä, että eri toimijoiden roolit sekä vuorovaikutustilanteissa ja verkostoissa toimiminen ymmärretään osaksi vastuullista johtajuutta, mutta hieman eri lähestymistavan kautta. Asiaan saattaa myös vaikuttaa se, että vastuullisen johtamisen jakaminen teemoihin yksinkertaistaa tutkimuskohdetta, sillä se luokittelee vastuullisen johtamisen ja johtajuuden yksiselitteisiksi osa-alueiksi. Vastaavaa luokittelua ei tehdä yhdessäkään analysoidussa teoksessa, minkä vuoksi aineistojen tarkastelu teemojen kautta saattaa vääristää niiden tarkoittamaa kokonaiskuvaa vastuullisesta johtajuudesta.

Näyttää siltä, että vastuullinen johtaminen ei ole pelkästään johtajan ominaisuuksia, johtamistyyliä, tehtäväalueiden hoitamista, verkostoissa toimimista tai johtamisvastuun kantamista. Kyse on monimuotoisemmasta ilmiöstä, joka koostuu niin yksilön, johtajan, ylimmän johdon kuin sidosryhmienkin vastuusta. Vastuullinen johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, sillä sen toimintakenttänä ovat nimenomaan erilaiset vuorovaikutussuhteet ja -tilanteet. Oikeanlainen tai tehokas vastuullinen johtaminen ei riipu vain johtajasta itses-

tään, vaan siihen vaikuttaa vahvasti alaisten sekä muiden sidosryhmien osallistuminen. Se, miten vastuullisen johtamisen eri toimijoiden vastuut, eritoten alaisen vastuu, jakautuvat tarkemmin ja miten ne ilmenevät vastuullisessa johtamisessa, saattaisivat olla oivia jatkotutkimusideoita. Tässäkin tapauksessa tutkimusmetodin valinta vaatisi erityistä huomiota, sillä vastuullisen johtamisen ja sen eri toimijoiden tunnistaminen ja tutkiminen on vaativaa.

5.1.4 Johtajan vastuun laajuus

Organisaatiot ovat vastuussa monista asioista monille eri tahoille. Useimmiten yrityksen vastuu jaetaan taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Lainsäädäntö määrää näiden vastuualueiden minimivaatimukset, mutta vastuualueiden laajuus on kunkin yrityksen oman päätöksen mukainen. Sama koskee vastuullista johtajaa sekä hänen vastuitaan. Osittain esimiehen asema tuo mukanaan sen, että johtaja on vastuussa päätöksistä, joita hän tekee asetettujen tulosten saavuttamiseksi. Näin ollen hänellä on esimies- ja tulosvastuu kannettavanaan. Kuinka pitkälle kyseiset vastuut ulottuvat ajassa ja paikassa? Entä tuleeko organisaatioiden ja siinä työskentelevien johtajien kantaa lain määrittelemien vastuualueiden ohella myös vapaaehtoista vastuuta? Jos tulee, niin mistä? Organisaation omat linjaukset määrittelevät, miten vastuun laajuus ymmärretään ja miten tämä vaikuttaa johtamistyöhön. Loppujen lopuksi vastuullinen johtaja on henkilö, joka huolehtii vastuualueistaan (Valkama 2007, 213–219). Ongelmaa tosin tuottaa se, etteivät useimmat organisaatiot määrittele vastuualueidensa laajuuksia tai sido niitä yrityksen strategiaan (Valkama 2007, 213–219). Miten johtaja voi kantaa vastuuta, jota ei ole ennalta määritellyt ja jota ei mielletä osaksi yrityksen toimintaa ja tahtotilaa?

Nykypäivän organisaatiot ovat joustavia verkosto- ja matriisiorganisaatioita, joiden rajoja on vaikea piirtää tai ylipäätään hahmottaa. Tällaisissa organisaatorakenteissa niin organisaation itsensä kuin siinä toimivien johtajien vastuut ovat hämäreitä, valtasuhteet epämääräisiä, ja eri henkilöstöryhmät odottavat johtajiltaan eri asioita. (Kinnunen 2007, 172–177.) Vastuualueet on hajautettu eri toimijoille ympäri organisaatiota, jolloin kukaan ei kannan lopullista vastuuta päätöksistä ja teoista (Vesterinen 2007, 204–212). Aiemmin esitetty uusi tapa nähdä vastuun ulottuvuudet saattaa kuitenkin toimia vastauksena vastuualueiden selkeämpään hahmottamiseen. Se määrittelee yrityksen vastuun ulottuvuudet entistä tarkemmin, jolloin vastuualueista tulee selkeämpiä. Yritys on vastuussa kuudesta eri ulottuvuudesta, joiden yhteistuloksena muodostuu yrityksen toimintakulttuuri. Tämä toimintakulttuuri puolestaan voidaan nähdä käytännön tekoina,

joihin tiivistyy yrityksen arvot, käytännöt ja strategiat. Toimintakulttuuri on siis arvo- ja strategiatyön tulos, joka ohjaa yrityksessä toimivia yksilöitä kohti läpinäkyvää ja johdonmukaista tapaa toimia. Yrityksen vastuualueiden määrittelemisen 6+1 -vastuun avulla auttaa myös hahmottamaan erilaisia tehtäväkokonaisuuksia, joista yrityksen ja johtajan vastuut koostuvat käytännössä. Suuntaviivat vastuiden toteuttamisesta määrittelee yrityksen johto ja tällöin niiden toteuttaminen ja kehittäminen on yrityksen vastuulla. Vastuualueiden siirtäminen käytännön toimintaan on kuitenkin johtajan vastuulla. Aineistossa esille tulleita vastuullisen liiketoiminnan tehtäväkokonaisuuksia ja niiden sisältöjä ovat muun muassa:

- henkilöstöpolitiikka
 - työskentelyolosuhteet, työkyky, työssä kehittyminen, palkitseminen, työsuhteen päättäminen, uudelleensijoitus ja irtisanominen, henkilöstöjohtaminen sekä työhönotto
- strateginen, syvätason henkilöstöjohtaminen
- yrityskulttuuri
 - arvot, periaatteet sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät
- työhyvinvointi
 - ihmiskäsitys, työpahoinvoinnin lähteiden tunnistaminen, työhyvinvointia edistävien keinojen tunnistaminen, työterveys sekä työsuojelu
- käytännön johtamistyö
- johtajuuden kehittäminen
- johtamistyylit
- sidosryhmäsuhteet, -vuorovaikutus ja -strategiat

Vastuun 6+1 -ulottuvuudet auttavat määrittelemään yrityksen vastuualueita ja niiden sisältöjä. Vielä on selvittämättä, millä perusteella yrityksen vastuualueiden laajuus tulee rajata. Aineiston perusteella vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen ovat yrityksen "näköistä" toimintaa, joka hyödyntää yrityksessä jo olevia toimintoja ja käytäntöjä. Vastuullinen liiketoiminta on yksilöllistä ja tilannesidonnaista tapaa tehdä oikeita asioita oikein. Tämän perusteella vastuullisuuden rajat on jokaisen yrityksen asetettava itse. Ei ole olemassa yleispätevää mallia, joka kertoo valmiiksi, kuinka pitkälle mikäkin vastuualue tulee ulottaa ja miten sen tulee näkyä yrityksen toiminnassa. Vastuualueiden rajaaminen on osa-alue, jossa ylimmän johdon sitoutuminen näkyy ja jossa heidän toimintansa tulee olla linjassa vastuullisen johtamisen perustan eli arvojen, periaatteiden ja strategian kanssa. Vastuullisuuden rajojen asettamiseen on kuitenkin olemassa apujoukkoja, jotka kertovat, mitä yritykseltä odotetaan. Näitä ovat yrityksen sidosryhmät, joiden osallistaminen yrityksen vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen vastuiden rajaamisen on perusteltua. Sidoryhmät ovat niitä toimijoita, jotka asettavat yrityksen toiminnalle

odotuksia ja vaateita. Siinä mielessä on järkevää osallistaa sidosryhmät kartoittamaan vastuullisen johtamisen sisältöä ja ennen kaikkea sen laajuutta. Sidosryhmien osallistaminen vastuun laajuuden rajaamiseen on heidän osaamisensa ja tietojensa siirtämistä yrityksen voimavaraksi. Samalla kyse on niin yritysjohdon kuin koko organisaation henkilöstön kyvystä kuunnella sidosryhmiä sekä heidän erilaisia arvoja ja tarpeita.

5.1.5 Vastuun laajuuden rajapinnat

Aineiston perusteella vastuun ulottuvuudet voidaan määritellä ja vastuun sisältö pystytään kuvailemaan. Vastuun laajuus nähdään yrityskohtaiseksi tavaksi ymmärtää, mitä vastuullinen liiketoiminta ja sen osa-alueena vastuullinen johtaminen tarkoittavat. Organisaation vastuu ei ole pelkästään lainsäädännön vaatimusten täyttämistä, vaan se on yritystoiminnan taustalla vaikuttavan 6+1 -vastuun ulottuvuuksien hyödyntämistä. Vastuun laajuuden määrittelemisen on puolestaan yritysjohdon kykyä ja osaamista rakentaa kestävää yritystoimintaa sekä pitkän aikavälin kilpailukykyä ja menestymistä. Kallio (2004) pohtii väitöskirjassaan, miten organisaatiot, johtaminen ja ympäristö saadaan yhdistettyä ekologisesti kestäväksi liiketoiminnaksi. Hänen tutkimustulostensa mukaan yritykset eivät voi edetä ympäristökysymyksissään ympäröivää yhteiskuntaa pidemmälle. Tämä tarkoittaa sitä, että ekologisesti kestävään liiketoimintaan ei voida päästä ilman paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä ympäristöpoliittisia toimia. (Kallio 2004, 352–353.)

Kallion (2004) havainto voi olla hyvin rinnastettavissa myös vastuullisen johtamisen laajuuteen. Tällöin se tukee analysoidun aineiston näkökulmia siitä, että johtajan vastuun laajuuden määrittelevät yrityksen sidosryhmät, jotka edustavat tiettyä osaa yritystä ympäröivästä yhteiskunnasta. Silloin myös samassa toimintaympäristössä kilpailevien yritysten vastuiden voidaan nähdä ulottuvan yhtä laajalle, sillä niillä on yhteiset lähtökohdat ja vaatimukset sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Aineisto ei kuitenkaan ota kantaa siihen, miten vastuullisen johtamisen laajuus määräytyy toimialojen välillä tai kansainvälisillä markkinoilla. Myös se, miten yrityksiä ympäröivän yhteiskunnan ja tässä yhteydessä nimenomaan julkisen vallan tulee olla mukana vastuun laajuuksien määrittelemisessä, jää selvittämättä. Edellisten ohella aineisto ei huomioi sitä mahdollisuutta, että kaikilla toimialoilla sidosryhmiltä ei välttämättä löydy aktiivisuutta tai kiinnostusta rajata yritysten tai johtamisen vastuun laajuuksia. Esille nousee jälleen kerran muiden kuin pelkästään yritysten vastuut ja niiden kantaminen. Tästä lähestymistavasta katsoen olisi mielenkiintoista muodostaa seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä: Kuinka vastuullisen johtamisen keskustelu kehittyy sen suhteen, miten yritysten vastuun laajuus

ymmärretään? Miten tämä vaikuttaa vastuullisen johtamisen sisältöön? Voidaanko kansainvälisellä yhteistyöllä luoda puitteet sille, miten yritysten vastuun laajuus voitaisiin rajata? Miten tämä saattaa muuttaa vastuullisen johtajan roolia ja toimenkuvaa? Näitä jatkotutkimusideoita voidaan lähestyä analysoimalla aihepiirin kirjallisuutta ja tekemällä käsitetutkimusta. Toisaalta vastuullisen johtamisen ja vastuun laajuuden välistä suhdetta saattaa olla mielenkiintoista tutkia haastatteleamalla eri tieteenalojen asiantuntijoita. Tällä tavoin voidaan luoda mahdollisimman monipuolinen ja poikkitieteellinen kuva siitä, miten vastuun laajuus vaikuttaa vastuulliseen johtamiseen. Sama koskee myös yritysten kantaman vastuun rajaamista. Sekä julkisen että yksityisen sektorin näkökulman selvittäminen ja niiden keskinäinen vertailu saattavat selkiyttää vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen kenttiä, mikä helpottaa samalla niissä vaadittavien rajanvetojen hahmottamista.

Vastuun laajuutta ja sen yhteyksiä yksityiseen ja julkiseen sektoriin voidaan lähestyä moraalisen työnjaon kautta. Se yhdistää liiketaloustieteen, liike-elämän etiikan sekä poliittisen teorian yhteiskuntakäsitykset toisiinsa tarkoituksenaan tuoda julki vastuullisen liiketoiminnan poliittinen luonne. Moraalinen työnjako tiivistää sen, miten vastuu ja valta jakautuvat, ja miten ne järjestetään yhteiskunnassa. Sen mukaan vastuuseen liittyvät kysymykset ovat poliittisia, sillä yhteiskunnallinen vastuu jaetaan sekä poliittisten että sosioekonomisten instituutioiden ja toimijoiden kesken. Vastuuseen liittyvät kysymykset ovat myös moraalisia, sillä ne ottavat kantaa siihen, miten vastuu tulee jakaa yksityisen ja julkisen sektorin välillä. (Mäkinen & Kourula 2008, 92–101.)

Moraalinen työnjako kritisoi nykyistä vastuullisen liiketoiminnan akateemista keskustelua, sillä sen mukaan akateemisessa keskustelussa on pohjimmiltaan kyse siitä, kuinka paljon yrityksille voidaan siirtää vastuuta yhteiskunnallisesta päätöksenteosta. Akateeminen keskustelu painottaa, että vastuullisen liiketoiminnan omaksumisella yritys kykenee tehostamaan toimintojaan ja saavuttamaan sitä kautta strategista etua kilpailijoihinsa nähden. Moraalisen työnjaon näkökulmasta katsottuna vastuullisen liiketoiminnan keskustelun painopiste tulisi siirtää nimenomaan sen poliittiseen ulottuvuuteen, joka auttaa arvioimaan vastuullisen liiketoiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tämä helpottaa myös vastuullisen liiketoiminnan ja laajenevan vastuun hahmottamista sekä tarkoittaa sitä, että vastuullisessa liiketoiminnassa huomioitaisiin kansalaisten vapaus ja tasa-arvoisuus. Vastuullinen liiketoiminta ei siis ole pelkästään osa strategista johtamista, vaan se on poliittinen kysymys. Tätä havainnollistaa paremmin Mäkinen & Kourulan (2008) laatima moraalisen työnjaon järjestelmä. Siinä yhdistyvät yritysten vastuu ja yhteiskuntarakenteen merkitys luoden neljä erilaista moraalisen työnjaon järjestelmää. Nämä ovat minimivaltio kapealla yritys vastuulla, minimivaltio laajalla yri-

tysvastuulla, hyvinvointivaltio kapealla yritys vastuulla sekä hyvinvointivaltio laajalla yritys vastuulla. (Mäkinen & Kourula 2008, 92–101.)

Minimivaltio kapealla yritys vastuulla tarkoittaa järjestelmää, jossa valtio ei huolehdi ihmisten sosiaalisesta ja taloudellisesta tasa-arvosta, ja jossa yritykset keskittyvät voiton tuottamiseen. Minimivaltiosta kapealla yritys vastuulla siirrytään minimivaltioon laajalla yritys vastuulla jakamalla poliittista valtaa ja vastuuta yrityksille ja niiden sidosryhmille. Valtaosa vastuullisen liiketoiminnan akateemisesta keskustelusta käydään tämän järjestelmän puitteissa. Sille ominaista on, että valtioiden taloudellista valtaa siirretään yhä enemmän yritysten hoidettavaksi. Kolmas moraalisen työnjaon järjestelmä on hyvinvointivaltio kapealla yritys vastuulla ja se edustaa tyypillistä pohjoismaista mallia vastuun laajuudesta. Neljäs järjestelmä on hyvinvointivaltio laajalla yritys vastuulla ja se kuvaa nimensä mukaisesti hyvinvointivaltioille tyypillistä mallia ymmärtää yritysten vastuun laajuus. Mäkinen & Kourulan (2008) mukaan akateeminen valtavirtakeskus ei pohdi lainkaan kahta viimeistä mallia saati siirtymistä niiden välillä. He näkevät vastuullisen liiketoiminnan keskustelu etenevän siten, että pohjoismaisesta mallista siirrytään takaisin kohti minimivaltiota laajalla yritys vastuulla. Tämä johtuu siitä, että hyvinvointimallin omaksuminen saattaa olla liian haastava kehityssuunta, kun houkuttelevampi minimivaltiokehitys kasvattaa yritysten kantaman vastuun kysyntää ja tarjontaa. Hyvinvointivaltion laajat julkiset rakenteet näyttävät aiheuttavan sen, että yritysten vastuullisuudelle on tarjolla pienempiä ja vaikeammin haltuun otettavia markkinoita. Samalla näiden markkinoiden taloudellisten hyödyntäjien rooli on heikompi kuin minimivaltiokehityksessä. (Mäkinen & Kourula 2008, 92–101.)

Vastuullisen johtamisen näkökulmasta katsottuna moraalinen työnjako auttaa rajamaan vastuun ulottuvuuksia ja laajuutta, ja se tuo mukanaan keskusteluun poliittisen ulottuvuuden. Vastuullinen johtaminen ei tämän perusteella ulotu pelkästään sosiaaliseen vastuuseen, vaan etenee pintaa syvemmälle nimenomaan yhteiskunnalliseen vastuuseen. Jälleen kerran päästään siihen, että vastuun laajuus määrittyy monen muun kuin pelkästään yrityksen itsensä toimesta. Vastuullinen johtaminen muokkautuu sen mukaan, miten yhteiskunnan ja yritysten välinen suhde, työnjako, vastuu ja valta määritellään. Kyse ei ole pelkästään sidosryhmien odotusten täyttämisestä, vaan laajemmasta toimintaympäristöstä, jossa yritykset toimivat. Vastuullisessa johtamisessa näyttävät yhdistyvän sekä yhteiskunnallisten kysymysten huomioiminen että niiden mukainen toiminta. Tällöin vastuullinen johtaminen vaikuttaa määräytyvän pitkälti sen perusteella, minkälaisessa poliittisessa järjestelmässä yritys toimii. Poliittisen ulottuvuuden lisäämisellä voidaan nimittäin saavuttaa se, että yritysten kantaman vastuun laajuus voidaan rajata yksiselitteisemmin ja tasapuolisemmin. Toisaalta se, miten yritysmaailma suhtautuu poliittisen ulottuvuuden lisäämiseen, saattaa olla hyvinkin vaihtelevaa.

Suomessa on käytössä perinteinen pohjoismaalainen malli, jossa on kyse hyvinvointivaltiosta kapealla yritys vastuulla. Se, mihin suuntaan kehitys jatkuu, jää nähtäväksi. Mediassa puhutaan yleisesti siitä, että suomalainen hyvinvointivaltiomalli on kriisissä. Näyttääkin siltä, että Suomessa toimivilla yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa. Ne voivat joko edetä kohti amerikkalaista järjestelmää, jossa yritykset kantavat yhä enemmän sellaisia vastuita, jotka nähdään perinteisesti valtion tehtäviksi tai kohti hyvinvointivaltiota, jossa yritysten kantama vastuu näyttää erikoistuvan ja muuttavan rooliaan aiempaa haastavammaksi. (Mäkinen & Kourula 2008, 92–101.) Tämän havainnon perusteella vastuullinen johtaminen saattaa muuttua hyvinkin pian entistä tärkeämmäksi osaluueksi liikkeenjohdon tehtäväkentässä. Sen rooli korostuu entisestään huolimatta siitä, kumman lähestymistavan yritys valitsee. Joko yritys laajentaa vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen kosketuspintaa tai sitten se kehittää muista erottuvan, innovatiivisen tavan toteuttaa niitä. Molemmissa tapauksissa vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen strategiset ulottuvuudet tulevat korostumaan.

Vastuun laajuuden kriittistä tarkastelua voidaan lähestyä myös poliittisen kestävyysden kautta. Sen mukaan yritystoiminnan vihertyminen seuraa yhteiskunnassa haluttua todellisuutta. Yritysten toiminta on siis poliittisesti ja sosiaalisesti kestävä, jos se on yhteiskunnan hyväksymää. (Levy 1997, ks. Kallio 2004, 344). Yritysten näkökulmasta katsottuna ympäristöjohtamisessa on olennaista nimenomaan poliittinen kestävyys eikä suinkaan ekologinen kestävyys (Kallio 2002). Poliittisen kestävyysden kautta voidaan lähestyä vastuulliselle johtamiselle asetettuja tavoitteita. Aineiston perusteella vastuullisella johtamisella pyritään inhimilliseen tuloksentekoon, henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen, osaamiseen, kilpailuetuun, lisäarvon tuottamiseen kaikille sidosryhmille sekä joustavaan ja vastuulliseen organisaatioon. Poliittisen kestävyysden näkökulmasta katsottuna vastuullisen johtamisen tavoitteiden tulee olla ensisijaisesti yhteiskunnan hyväksymiä, ei suinkaan vastuullisia pelkän vastuullisen toiminnan vuoksi. Toisinaan analysoitu aineisto antaa juuri tällaisen ”vastuullisuutta vastuullisuuden vuoksi” -kuvan vastuullisen johtamisen tavoitteista.

Poliittisen kestävyysden mukaan yritysten kantaman vastuun suuntaviivat määrittää yhteiskunta, ei yritys itse. Sama koskee myös vastuun laajuutta, joka määräytyy yhteiskunnan hyväksynnän perusteella. Tällöin vastuullisen johtamisen muodostumiseen vaikuttavat niin taloudelliset, sosiaaliset, eettiset, ekologiset, yhteiskunnalliset, filosofiset, historialliset kuin poliittisetkin ulottuvuudet. Ne tekevät moniselitteisestä käsitteestä entistä monimutkaisemman, mutta tämä ei saisi olla syynä ulottuvuuksien sivuuttamiseen. Vastuullisessa johtamisessa on kyse johtamistavasta ja -ideologiasta, joka ilmenee erilaisissa rajapinnoissa. Tällöin siihen liittyy väistämättä aihealueita ja ulottuvuuksia, jotka pureutuvat pintaa syvemmälle niin itse johtajaan, yritykseen kuin koko yhteiskun-

taankin. Vastuu ja valta kulkevan käsi kädessä, jolloin vastuullinen johtaminen ei voi olla pelkästään johtajan tai yrityksen halua toimia oikein. Vastuullisen johtamisen työskentelyareena näyttää olevan koko yhteiskunta, jolloin siinä tulee ottaa kantaa vaikeisiin kysymyksiin liittyen vastuun sisältöön ja sen laajuuteen. Toisaalta rajanvetoja tulee tehdä, mutta millä perustein, on aivan eri kysymys.

5.2 Käytetyn lähestymistavan ja toteutuksen arviointi

Tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää tutkittavaa käsitettä ja selventää sen sisältöjä ja merkityksiä. Tarkoituksena ei ollut määritellä käsitettä uudelleen, vaan saada syvälinen näkemys siitä, mitä vastuullinen johtaminen on, sillä vastaavanlaista kokonaiskuvaa tai kartoitusta käsitteestä ja sen sisällöistä ei ole aiemmin tehty. Tämän vuoksi tutkielmasta saattaa olla paljonkin käytännön hyötyä niin tutkijoille, liikkeenjohdolle kuin liikkeenjohdon konsulteille. Tutkielman tulokset hahmottavat vastuullista johtamista ja linkittävät sen moniulotteiseen ympäristöönsä. Aiemmin liikkeenjohdolle suunnatussa kirjallisuudessa vastuullista johtamista on pyritty yksinkertaistamaan ehkä hieman liikaakin, mutta tämä tutkielma osoittaa, ettei tutkimuskohde ole niin yksiselitteinen kuin sitä on pidetty. Liikkeenjohdolle tutkielma osoittaa selkeitä tehtäväalueita, joissa vastuullinen johtaminen linkittyy osaksi sen strategista ja operatiivista toimintaa. Konsulttien näkökulmasta katsottuna tutkielma puolestaan kokoaa vastuullisen johtamisen merkityksiä ja sisältöjä mahdollisimman laaja-alaisesti, jolloin vastuulliseen johtamiseen liittyvien asiantuntijapalveluiden erittely ja konkretisointi helpottuu. Tällöin konsulttien on luontevaa huomioida vastuullinen johtaminen sekä kokonaisvaltaisena ilmiönä että käytännön tekoina.

Tutkielma luo kuvan siitä, mitä vastuullinen johtaminen on Suomessa ja mitä se tarkoittaa suomalaisessa toimintaympäristössä. Globaalista näkökulmasta katsottuna tutkielma ei välttämättä anna kovinkaan käyttökelpoista tietoa, mutta se kartoittaa vastuullisen johtamisen sisältöä siten, että se on ainakin osittain hyödynnettävissä kansainvälisessä ympäristössä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmassa selvinneitä vastuullisen johtamisen osa-alueita voidaan varmasti soveltaa monikansallisiin yrityksiin, mutta samalla sen taustavaikuttajia on melkein mahdotonta siirtää suoraan niin laajaan toimintaympäristöön. Monikansallisten yritysten kohdalla eri sidosryhmät, toimintakulttuuri, vuorovaikutussuhteet, vastuun ulottuvuudet, vastuun laajuus sekä muiden toimijoiden kantama vastuu ovat paljon hajanaisempia kokonaisuuksia kuin suomalaisessa toimintaympäristössä. Globaalissa näkökulmassa eteen saattaa nousta jopa se, ettei vastuullisen johtamisen vaikuttajia pystytä ennakoimaan tai edes nimeämään. Vastuullinen johtami-

nen näyttäytyy erittäin monimutkaisena ja -ulotteisena ilmiönä, kun se rajataan pelkästään Suomeen, joten maailmanlaajuisessa ympäristössä sen tutkiminen, omaksuminen, toteuttaminen ja kehittäminen on erittäin haastavaa. Myös tutkielman tulosten osittainen soveltaminen maailmanlaajuisen kontekstiin on monimutkaista ja vaatii innovatiivisuutta, mutta se ei kuitenkaan ole täysin mahdotonta.

Tutkielmassa pyrittiin luotettavuuteen ja systematiikkaan pohtimalla valittuun metodiin liittyviä erikoispiirteitä, aineistolle asetettuja kriteerejä sekä oleellisia tieteenfilosofisia kysymyksiä. Sovelletun tutkimusmetodin ja sen ympärille rakennetun systematiikan kehittäminen oli mielenkiintoista ja auttoi avaamaan edelleen tulkitsevan käsitetutkimuksen ideaa. Toisaalta tulkitsevalle käsitetutkimukselle tyypillinen hermeneuttisen kehäajattelun mukainen eteneminen aiheutti epäselvyyttä siitä, milloin tutkimuskohteesta oli saatu tutkimuksen kannalta tarpeeksi tietoa ja milloin saatua tietoa pitäisi puolestaan syventää entisestään. Metodi antoi tutkijalle paljon vaikutusvaltaa sen suhteen, miten se ymmärretään, miten sitä sovelletaan käytännössä ja milloin sen tuoma tieto on riittävää tutkielman kannalta. Tutkimusmetodi haastoi tällä tavalla ja mahdollisti samalla hyvin laaja-alaisen ja monipuolisen tavan lähestyä tutkimuskohdetta. Jos tutkielmassa olisi käytetty jotain toista tutkimusmetodia, tutkimuskysymykseen ei välttämättä olisi voitu vastata ainakaan yhtä kokonaisvaltaisesti kuin nyt. Jos vastuullista johtamista olisi lähestytty laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä haastattelulla, tutkimuskohde olisi saattanut ilmetä hyvinkin suppeana. Haastateltavilla pitää olla jonkinlainen käsitys siitä, mitä vastuullinen johtaminen voisi merkitä ja miten se voisi ilmetä heidän työssään. Tällöin tutkimusmetodi olettaisi, että vastuullinen johtaminen on jotenkin yleisesti ymmärretty käsite, vaikka tutkielman lähtökohteena on nimenomaan se, että vastuullinen johtaminen on sisällöltään hyvin moniselitteinen. Haastattelun keinoin ei olisi siis mahdollista selvittää ja kartoittaa vastuullisen johtamisen sisältöä tutkielman tarkoituksen mukaisesti. Sitä vastoin kyseeseen olisi voinut tulla tutkimuskohteen lähestyminen jonkin muun tulkitsevan tutkimuksen metodilla eli käsiteanalyysin, visioivan käsitetutkimuksen tai diskurssianalyysin keinoin. Tällöin tutkielman aineisto olisi pysynyt ennallaan, mutta sitä olisi lähestytty hieman eri näkökulmista ja tutkimuskysymys olisi saattanut muodostua erilaiseksi riippuen metodin erityispiirteistä.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa ei osattu ennakoida kovin hyvin sitä, että prosessin edetessä saattaa ilmetä seikkoja, jotka vaikuttavat suuresti tutkielman luotettavuuteen, systematiikkaan ja uskottavuuteen. Tällaisia seikkoja tuli eteen tutkimusprosessin eri vaiheissa ja ne kuvastavat hyvin sitä, että tutkielma on esimerkki hermeneuttisesta kehästä, joka vain laajenee ja laajenee edetessään ks. Tamminen 1993, 89–90. Mitä enemmän vastuullista johtamista tutkii, sitä enemmän eri tekijöitä siihen näyttää liittyvän. Tätä ei huomioitu kovinkaan laajasti tutkielman suunnitteluvaiheessa, mutta se tuli

eteen tutkimus- ja tulkintaprosessin edetessä ja monimutkaistuessa. Hermeneuttinen kehääjattelu toi mukanaan vastuulliseen johtamiseen ympäristövastuun ulottuvuuden puuttumisen ja sekä vastuun laajuuden merkityksen. Siitä huolimatta, ettei niiden ilmenemistä tai painoarvoa osattu ennakoita kovinkaan hyvin tutkielman alkumetreillä, ne tulevat eteen tutkielman edetessä. Mielenkiintoista on, ettei analysoiduissa teoksissa paneuduta niihin erikseen, vaan ne nousevat esille mykän aineiston rivien välistä.

Odottamattomien seikkojen ohella eteen tuli myös kysymys siitä, kuinka paljon tutkielmassa yksinkertaistetaan tutkittavaa ilmiötä. Vastuullinen johtaminen todetaan monimutkaiseksi ilmiöksi, jossa on kyse nimenomaan eri osa-alueiden nivoutumisesta toisiinsa. Ja vaikka vastuullisen johtamisen monimutkaisuus huomioitaisiinkin tutkielmassa, niin kuinka paljon analysoitu aineisto yksinkertaistaa ilmiötä sen vuoksi, että sitä olisi helpompi ymmärtää, jäsentää ja mallintaa? Tähän ei varmasti löydy yksiselitteistä vastausta, mutta sen pohtiminen johtaa siihen, että tutkielma saattaa tahtomattaan käsitellä vastuullista johtamisesta liian yksipuolisesti. Tällöin siitä puuttuu kokonaan vastuullisen johtamisen kriittinen tarkastelu, mikä näyttää puuttuvan analysoidusta aineistostakin. Liikkeenjohdolle suunnattu kirjallisuus nimittäin kuvaa vastuullista johtamista tietynlaisena yritysjohton työkaluna, jonka omaksumisesta seuraa tehokas ja vastuullinen johtamis- ja toimintatapa, jotka onnistuessaan luovat strategista kilpailuetua. Kuvaus ei huomioi laajemmin vastuullisen johtamisen vaikutuspintaa. Vastuullinen johtaminen nähdään vain liikkeenjohdolle suunnattuna apuvälineenä, jolla tuotetaan inhimillistä tulosta. Samalla se jättää tarkastelun ulkopuolelle tämän apuvälineen syvemmät ulottuvuudet, jotka osaltaan muovaavat vastuullista johtamista ja sen merkityksiä. Edellä mainittujen odottamattomien aihealueiden kriittinen tarkastelu auttaa lähestymään tutkielmaa kyseenalaistavammin ja luomaan totuudenmukaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Muutoin tutkielman muodostama ymmärrys vastuullisesta johtamisesta saattaa jäädä liian yksinkertaistavaksi, sillä vastuulliseen johtamiseen näyttää liittyvän niin taloudellisia, sosiaalisia, eettisiä, ekologisia, yhteiskunnallisia, filosofisia, historiallisia kuin poliittisiakin ulottuvuuksia.

5.3 Tulevaisuuden kehityssuuntia

Miten johtajan ja yrityksen vastuun uskotaan kehittyvän lähitulevaisuudessa? Aineistossa nousee esille muutamia arvioita siitä, että johtajan vastuullisuus saattaa korostua entisestään, jos yritystoiminta suunnataan lyhyen aikavälin voitontavoittelusta kohti pitkän aikavälin menestymistä (Kinnunen 2007, 177.) Ylipäätään yritystoiminnan aikaajattelun muuttaminen pitkän aikavälin onnistumisiin ja tavoitteiden saavuttamiseen

tulee esille monessa analysoidussa teoksessa. Vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen nähdään pitkäjänteisenä toimintana, joka tähtää läpinäkyvään ja johdonmukaiseen johtamiseen, vaikuttamiseen ja työskentelyyn. Vastuullisessa johtamisessa on kyse niin itse johtajan kuin koko henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista. Tässäkin mielessä vastuullisen johtamisen tulokset sijoittuvat pitkän aikavälin johdonmukaiselle toiminnalle. Tällöin lyhyen aikavälin toiminta on johtamista siten, että ennakoidaan ja reagoidaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ilman, että hylätään pitkän aikavälin toimintaa ohjaavat arvot, periaatteet, käytännöt ja tavoitteet. Lyhyellä aikavälillä vastuullinen johtaminen on toiminnan kehittämistä kulloisenkin tilanteen ja käytössä olevien resurssien mukaisesti. Pitkällä aikavälillä se on toiminnan kehittämistä kohti vastuullisuuden korkeampaa tasoa, jossa keskipisteeksi nousee toiminnan uudistaminen.

Vastuullisuuden uskotaan kehittyvän myös siten, että tulevaisuudessa organisaatiot panostavat entisestään sosiaalisen ja taloudellisen vastuun osa-alueisiin, jotka liittyvät sekä henkilöstöön että asiakkaisiin. Tämä johtuu siitä, että vastuullinen liiketoiminta peilaa yhteiskunnassa tapahtuvaa kehitystä, jolloin yrityksen arvot mukailevat yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. (Liukas 2007, 181–193.) Kauppakamarin teettämän yrityskulttuuriselvityksen mukaan yritysjohto on sitä mieltä, että eniten kehittämistä kaipaavat esimiestyö, henkilöstön aktiivisuuden tukeminen sekä sisäinen viestintä (Liukas 2007, 181–193). Tämän perusteella vastuullisuuden sosiaalisessa ja taloudellisessa ulottuvuudessa tulee korostumaan henkilöstön ja asiakkaiden roolit. Tulosta tehdään sekä hyvinvoivalla henkilöstöllä että säästämällä henkilöstöön liittyvissä menoerissä kuten sairauspoissaoloissa. Myös asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Sosiaalista hyvinvointia saadaan aikaan viihtyisällä työilmapiirillä sekä pitämällä huolta yrityksen sidosryhmistä.

Tulevaisuuden kilpailukyknä nähdään nimenomaan yrityksen johtamisvastuu. Vastuullinen johtaja varmistaa toiminnallaan sekä henkilöstön hyvinvoinnin, viihtyvyyden ja pysyvyyden että yrityksen hyvän maineen. Tulevaisuudessa työvoimasta tullaan kilpailemaan, jolloin hyvämaineinen yritys on se, joka houkuttelee ja onnistuu sitouttamaan osaavaa työvoimaa. (Valkama 2007, 213–219.) Myös ympäristövastuun uskotaan nousevan entistä enemmän yritysjohtoon agendalle, sillä se tulee yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi ympäristömuutoksen ja ekotehokkuuden myötä (Liukas 2007, 181–193). Ne taas vaikuttavat osaltaan yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja kilpailukykyyn.

Aineistossa ilmenee odotuksia siitä, että tulevaisuudessa vaatimukset vastuulliselle johtamiselle ja sen sisällölle nousevat. Tämä johtuu siitä, että sidosryhmien uskotaan olevan entistä kiinnostuneempia siitä, minkälaista johtajan toiminta on, ja tämän myötä johtamistyölle asetetaan yhä korkeampia odotuksia. Tällöin nykyinen vastuullinen johtaminen ei enää riitä menestymisen ja kilpailukykyyn luomiseksi, vaan niistä tulee vas-

tuullisen johtamisen peruselementtejä. Tämän päivän vastuullisuus ei olekaan välttämättä huomisen vastuullisuutta, sillä kilpailu vastuullisesta johtamisesta ja johtajuudesta kiristyvät koko ajan. Edelläkävijänä oleminen vaatii sen, että vastuullinen johtajuus nähdään jatkuvana kehittämisen kohteena. (Heiskanen & Salo 2007, 179–187.) Tästä lähtien kehityssuunta johtaa puolestaan siihen, että vastuullinen johtaminen ja liiketoiminta nousevat synonyymeiksi tavalliselle johtamiselle ja liiketoiminnalle. Vastuullisuudessa ei olekaan enää kyse vapaaehtoisten vastuullisuusohjelmien käyttöönotosta, vaan suunta näyttää olevan kattavan vastuullisuusraportoinnin korostuminen entisestään. Sen avulla on nimittäin helpompaa asettaa aikatauluja ja tavoitteita sekä seurata yrityksen vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen kehittymistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 197–199.) On kyse sitten raportoinnin laajenemisesta tai ulottumisesta vastuullisuuden sisältöihin, yritysten on panostettava vastuulliseen toimintatapaansa strategisella tasolla. Näiden kehityssuuntien mukainen vastuullisuus vaatii yritykseltä sekä vastuullisuuspolitiikat että niiden mukaiset toiminta- ja johtamisjärjestelmät. Vastuullisuutta ei voi enää parantaa tehostamalla viestintää, vaan siihen tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista. (Kujala & Kuvaja 2002, 197–199.) Vastuullinen johtaminen ja sen kehittäminen ovat ylimmän johdon tietoinen valinta (Aaltonen ym. 2004, 235–245).

Vastuuta odotetaan yhä enenevässä määrin niin yrityksiltä, johtajilta, alaisilta kuin sidosryhmiltäkin. Mutta puhuttaessa vastuusta, ei voi unohtaa kolikon kääntöpuolta, joka on valta. Vastuu ja valta ovat jo nyt osa yritysjohdon työtä ja niiden rooli tulee mitä luultavimmin korostumaan tulevaisuudessa. Vaikuttaa siltä, että vastuussa ja vallassa ei ole enää kyse vain hyvästä tavasta toimia tai johtaa, vaan ne ulottuvat syvemmälle talouteen, etiikkaan, yhteiskunnan rakenteisiin ja politiikkaan. Vastuullisen johtamisen keskustelu on jo ennestään moniselitteistä. Tulevaisuudessa siihen liitetään mitä luultavimmin vielä tiiviimmin kysymyksiä liittyen vastuun sisältöön ja laajuuteen. Se, miten keskustelu kehittyy tämän jälkeen, riippuu täysin yritysten ja yhteiskunnan tekemistä rajanvedoista.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio – Luoma, Mikko – Rautiainen, Raija (2004) *Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY, Helsinki.
- Ahonen, Ari – Tomi J. Kallio (2002) *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Sarja Keskustelua ja raportteja 5:2002, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK (2010) *Vastuullinen yritystoiminta*. <http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen_yritystoiminta/index.php>, haettu 12.2.2010
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2006) *Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä*. Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisuja. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Helsinki.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1st edition Sage, London.
- Euroopan yhteisöjen komissio (2001) *Vihreä Kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä*. Euroopan yhteisöjen komissio, Bryssel.
- Gaia Group Oy (2010) Innovative Solutions for Sustainability. <<http://www.gaia.fi/fi/>>, haettu 18.3.2010.
- Grit, Kor (2004) Corporate citizenship: How to Strengthen the Social Responsibility of Managers? *Journal of Business Ethics*. Vol. 53, No 1/2, 97-106.
- Haaparanta, Leila – Niiniluoto, Ilkka (1991) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja, Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Hazlett, Shirley-Ann – McAdam, Rodney – Murray, Lisa (2007) From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, No 7, 669–682.
- Heiskanen, Erika – Salo, Jari (2007) *Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Juutinen, Sirpa (2002) *Vastuun askeleita: työkirja yritysten yhteiskuntavastuun kehittämisen tueksi*. Stakes, Helsinki.
- Kallio, Tomi J. (2001) *Moderni ympäristöjohtaminen: historia, käsite ja organisatorinen kenttä*. Sarja B-1:2001, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

- Kallio, Tomi J. (2004) *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Sarja A-3:2004, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Kallio, Tomi J. – Nurmi, Piia (toim.) (2005) *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*. Sarja Keskustelua ja raportteja 10:2005, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Kinnunen, Tommi (2007) Johtajan vastuu? Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen 172–177. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Koskinen, Ilpo - Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kovalainen, Anne (2009) *Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät*. Luentokalvot, jotka esitettiin Turun kauppakorkeakoulun YSM-luennolla 10.9.2009.
- Kujala, Johanna – Kuvaja, Sari (2002) *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Könnölä, Totti – Rinne, Pasi (2001) *Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Talentum Media, Helsinki.
- Leigh, Jennifer – Waddock, Sandra (2006) The Emergence of Total Responsibility Management Systems: J. Sainsburys (plc) Voluntary Responsibility Management Systems for Global Food Retail Supply Chains. *Business and Society Review*. Vol. 111, No 4, 409–429.
- Liukas, Pirjo (2007) Vastuullisuus osana suomalaista yrityskulttuuria. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen 181–193. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Lovio, Raimo (2006) Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teos: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä. Kauppatieteellisen yhdistyksen 75-vuotisjuhlakirja*, toim. Uolevi Lehtinen – Tuula Mittilä, 107–114. Gummeruksen kirjapaino, Helsinki.
- McAdam, Rodney – Leonard, Denis (2003) Corporate Social Responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*. Vol. 3, No 4, 36–45.
- Millat konsultointi Oy (2010) Ympäristöjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan konsultoinnin, suunnittelun ja kehittämisen asiantuntijayritys. <<http://www.millat.fi/default.htm>>, haettu 18.3.2010.
- Mohamed, Abdirizak H. (2007) Monimuotoisuuden johtaminen vastuullisuuden edistämiseksi. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen 220–231. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.

- Mohan, Anupama (2006) Global corporate social responsibilities management in MNCs. *Journal of Business Strategies*. Vol. 23, No 1, 9–32.
- Mykkänen, Päivi (2005) Vastuu karkottaa johtotehtävistä. *Luottolista*. Issue 15, 4–5, 14.
- Mäkinen, Jukka – Arno Kourula (2008) Yritysvastuun politiikkaa. *Niin & Näin filosofinen aikakausilehti*. Vol. 59, 93–101.
- Niiniluoto, Ilkka (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. 3. painos. Otava, Helsinki.
- Niskala, Mikael – Vanhala, Karoliina – Lovio, Marjut (2004) *Vastuullisen yritystoiminnan kansainväliset suuntaviivat ja eteneminen Suomessa*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu sarjassa Kansainvälisen sijoitustoiminnan ja monikansallisten yritysten neuvottelukunta, Helsinki.
- Pohjola, Tuula (2003) *Johda ympäristöasioita tehokkaasti – ympäristöosaaminen menestystekijänä*. Tekniikka & Talous -sarja. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Rohweder, Liisa (2004) *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa*. WSOY, Porvoo.
- Shahin, Arash – Zairi, Mohamed (2007) Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, No 7, 735–770.
- Soini, Katriina (2008) Kulttuuri – kestävä kehityksen neljäs pilari. *Arsis*, Vol. 2, 34–35.
- Soininen, Marjaana (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskeskuksen julkaisuja A: 43. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.
- Stainer, Lorice (2006) Performance management and corporate social responsibility. *Strategic Change*. Vol. 15, No 5, 253–264.
- Takala, Tuomo – Anna-Maija Lämsä (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, Vol. 50, No 3, 371–389.
- Talvio, Cai – Välimaa, Mikko (2004) *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Kauppakamari-sarja Johtamistaito. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Tamminen, Rauno (1993) *Tiedettä tekemään!* Atena Kustannus Oy. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tienari, Janne – Meriläinen, Susan (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro Oy, Helsinki.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2004) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittelyminen*. 2. painos. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) *Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä – käytännön esimerkkejä*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriö, Valtioneuvosto.
- Ulkoasiainministeriö (2006a) Kauppapolitiikka. Kauppapoliittiset järjestöt. <<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15291>>, haettu 21.4.2010.
- Ulkoasiainministeriö (2006b) Ulko- ja turvallisuuspolitiikka. Yhdistyneet Kansakunnat (YK). <<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=37848&contentLan=1&culture=fi-FI>>, haettu 21.4.2010.
- Valkama, Veikko (2007) Työhyvinvointi on vastuullista liiketoimintaa. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen 213–219. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Vauhkonen, Päivi (toim.) (2007) *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?* Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Verkerk, Marten J. – de Leede, Jan – Nijhof, Andre H. J. (2001) From Responsible Management to Responsible Organizations: The Democratic Principle for Managing Organizational Ethics. *Business and Society Review*. Vol. 106, No 4, 353–378.
- Vesterinen, Pirkko (2007) Työyhteisön hyvinvointi vastuullisen johtamisen haasteena. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen 204–212. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.