

Suvi Heikkinen & Marjo Siltaoja (toim.)

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROFESSORI ANNA-MAIJA LÄMSÄN JUHLAKIRJA



Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja 214/2022

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROFESSORI ANNA-MAIJA LÄMSÄN JUHLAKIRJA

Toimittajat
Suvi Heikkinen & Marjo Siltaoja



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2022



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU

Julkaisuja / Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, 214/2022

ISBN (print): 978-951-39-9344-3

ISBN (PDF): 978-951-39-9343-6

URN:ISBN:978-951-39-9343-6

ISSN 1799-3059

Julkaisun pysyvä osoite / The permanent address of this publication:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9343-6>

Kannen piirros / Cover drawing: Aiju Salminen/WeAll -project

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. /

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license
(CC BY 4.0).

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2022

Sisältö

Eisanat	5
<i>Toimittajat Suvi Heikkinen & Marjo Siltaoja ja kirjan kirjoittajat</i>	
1 Anna-Maija Lämsän elämäntarina – perhe ja työ yhdessä	6
<i>Anna-Maija Lämsä</i>	
2 Monimuotoinen työelämä- kirjoituksia Anna-Maijan kollegoilta	25
2.1 The impact of male guardianship on Arab women’s career-making decisions	25
<i>Katlin Cundiff</i>	
2.2 Suomalaisen kansainvälisesti toimivan kasvuyrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet poikkeusoloissa.....	33
<i>Heli Häyrynen</i>	
2.3 Sticky floors phenomenon – Are women consciously sabotaging their career prospects?.....	48
<i>Mari Kooskora</i> <i>Eilike Lössov</i>	
2.4 Relational practices and the development of trust in the CEO-Chair relationship	60
<i>Satu Koskinen</i>	
2.5 Neljännesvuosisata suomalaista yritys vastuuta: Sidosryhmävastuullisuus ja sen muutokset suomalaisissa yrityksissä 1994–2019.....	69
<i>Johanna Kujala</i> <i>Hanna Salminen</i>	
2.6 Sukupuolivähemmistöt työelämän koronakriisissä.....	82
<i>Jukka Lehtonen</i>	
2.7 Henkilöstöjohtamisen opetuksen kehityspolku JSBE:ssä – Salista peliin	95
<i>Elina Riivari</i> <i>Tommi Auvinen</i> <i>Pasi Sajasalo</i>	

2.8	Menevätkö laskelmat oikein? Eettinen osaaminen laskentatoimessa	107
	<i>Heljä Syrén</i>	
	<i>Aila Virtanen</i>	
	<i>Jukka Pellinen</i>	
2.9	Uraosaamiset kestävän työuran tukena	115
	<i>Henna Tomperi</i>	
2.10	Yritysten ja kuluttajien osallistuminen biodiversiteetin suojeluun: tavoitteet, esteet ja ehdot	128
	<i>Outi Uusitalo</i>	
2.11	"Do no harm": Ethics, management and research projects.....	139
	<i>Jeff Hearn</i>	
2.12	Monipuolista kehittämistä ja yhteistyön tuloksia	148
	<i>Virpi Malin</i>	
2.13	Iloa, innovatiivisuutta ja hienoja tutkimuksellisia avauksia	150
	<i>Marjut Jyrkinen</i>	
	Kirjoittajat/Authors	152

ESISANAT

Tämä julkaisu on lahja henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsälle uuden elämänvaiheen kynnyksellä. Anna-Maija on ollut työyhteisössämme tärkeä esimerkki tutkimushankkeiden ja verkostojen rakentamisesta, nuorien tutkijoiden osallistamisesta ja tutkimukselle rakentuvan opetuksen kehittämisestä. Anna-Maijan panos onkin ollut keskeinen Jyväskylän yliopiston Kaupakorkeakoululle sekä monen tutkijan uralle. Anna-Maijan oma ura on myös ollut monivivahteinen, ja hän on korostanut työssään elinikäisen oppimisen tärkeyttä. Hän on myös aktiivinen yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuja. Hänen työtään on leimannut korkean kiinnostuksen ja motivaation lisäksi tekemisen ilo ja määrätietoinen tulosten tavoittelu.

Anna-Maija Lämsä on tehnyt tutkimusuran työelämän tasa-arvoon, eettiseen johtamiseen ja moninaisuuteen liittyvistä aiheista, jotka hän toi osaksi johtamisen ja johtajuuden oppiainetta henkilöstöjohtamisen teemojen kautta. Tämä julkaisu kokoaa yhteen Anna-Maijan kollegoiden kirjoituksia aihepiirin teemoista. Kirja sisältää aluksi Anna-Maijan oman uratarinan, jonka jälkeen kollegat valottavat Anna-Maijan tutkimusteemoja heidän omaan tutkimustyöhönsä liittyen. Kirjoitukset ovat suomeksi tai englanniksi.

Tässä yhteydessä haluamme kiittää lämpimästi Anna-Maijaa hyvästä yhteistyöstä sekä yhteisistä vuosista ja kaikesta saamastamme avusta ja kannustuksesta. Ura ei tähän pääty, siihen tulee vain uusi suunta!

Toimittajat Suvi Heikkinen & Marjo Siltaoja ja kirjan kirjoittajat

1 ANNA-MAIJA LÄMSÄN ELÄMÄN- TARINA – PERHE JA TYÖ YHDESSÄ

Anna-Maija Lämsä syntyi 5. marraskuuta 1956 Muhoksella Pohjois-Pohjanmaalla. Anna-Maijan äidin sukujuuret ovat Muhoksella ja isän sukujuuret puolestaan Säkkijärvellä, luovutetussa Karjalassa. Tässä tekstissä Anna-Maija kertoo omin sanoin oman elämän tarinansa perheen ja työn näkökulmista sekä jakaa kokemuksiaan työstä yliopistomaailmassa.

Vanhemmat ja nuoruuden muistoja

Kotikyläni, Leppiniemi Muhoksella, oli melkoinen kulttuurinen sulatusuuni. Kylään oli rakennettu 1940-luvulla Oulujoen suurin vesivoimalaitos, Pyhäkoski. Sinne tuli ihmisiä töihin ympäri Suomea: Taivalkoskelta, Imatralta, Härmästä, Enosta, Porista, Kestilästä, Salmista ja niin edelleen. Kun junasta hypäsi Muhoksen asemalla ja käveli viisi kilometriä, löytyi varmasti työpaikka. Näin kertoi äitini. Olipa kotikylässä jo 1950-luvulta lähtien muutama brittikin vuosittain opettamassa englantia. Kenenkään taustoja ei Leppiniemessä sen kummemmin kysely. Evakot ovat myöhemmin kertoneet, että se oli helppo paikka asua eikä heitä kohdeltu huonosti. Kaikille työhalukkaille löytyi tilaa.

Kylän sosiaalinen rakenne oli hierarkkinen. Hierarkia perustui työpaikan asemaan Oulujoki-yhtiössä. Myös asuinalue oli jaettu tämän aseman mukaan. Kylässä oli niin sanottu ”herrojen” asuinalue ja työväen alue. Alueet erotti kapea oja, jota nimitettiin sosiaaliojaksi. Lisäksi asuintalojen taso vaihteli sen mukaan,

mihin sosiaaliluokkaan itse kukin kuului. Me asuimme työntekijöille rakennetussa kerrostalossa. Aluksi yksiossää ja sitten pienessä kaksiossää. Vanhempani saivat isomman asunnon vasta 1975, jolloin kirjoitin ylioppilaksiksi ja muutin pois kotoa. Nykyään ajattelen, että tuo ihmisten monimuotoisuus kotikylässä on vaikuttanut kiinnostuksen kohteisiini myös tutkimuksen saralla.

Äitini työskenteli palkanlaskijana vuosikymmeniä Oulujoki Oy:ssä. Isäni sitä vastoin ei ollut töissä yhtiössä vaan ajoi rekkää setäni omistamassa pienessä kuljetusliikkeessä. Sedän firma sijaitsi Oulussa, johon on kotikylästäni matkaa noin 40 kilometriä. Isä oli usein pois kotoa, joten vietin paljon aikaa äidin kanssa kahdestaan. Tuon ajan tavoista ja asuinoloista kertoo muun muassa se, että kuusi vuotta vanhempi serkkuni Tuula asui yksiossämme arkipäivät yhden talven ajan. Viikonlopuksi hän meni kotiinsa. Tuula aloitti keskikoulun tuolloin Muhoksella, kun muu perhe muutti paikkakunnalle vasta vuoden päästä keväällä. Hyvin mahduttiin yksiossään koko porukka. Vuoteet levitettiin illalla. Aamulla ne pakattiin kasaan. Tuulasta tuli minulle jonkinlainen isosiskon korvike.

Olen jälkeempään ajatellut, että urani kannalta synnyin juuri oikeanlaisille vanhemmille. Äitini oli niitä kylän naisia, joka kävi töissä ja oli ammattilainen. Monet äidit olivat kotirouvia tuohon aikaan Leppiniemessä. Äiti oli saanut harvinaisen mahdollisuuden käydä keskikoulun sota-aikana Oulussa. Perhe oli köyhä, lapsia useita eikä heidän koulutukseensa ollut varaa. Kansakoulun opettaja tuli kolmena keväänä isovanhempieni taloon ja pyysi, että äiti lähetettäisiin jatkamaan opintoja Ouluun. Kolmantena vuonna vanhemmat taipuivat. Äiti lähti yhteislyseoon kaupunkiin ja menestyi erinomaisesti. Koulun päästötodistus on vielä tallella. Sitä kelpaa katsoa. Äiti olisi halunnut jatkaa koulunkäyntiä lukioon, mutta siihen ei ollut enää mahdollisuutta taloudellisesti.

Äiti oli voimakasluontoinen, nopeaälyinen, erittäin ahkera, matemaattisesti lahjakas, neuvokas ja auttavainen ihminen. Hän teki työnsä ohella paljon paperitöitä (esimerkiksi veroilmoituksia, kirjanpitoa) muille kyläläisille ja sukulaisille. Äiti oli vaativa mitä koulumenestykseeni tuli ja painotti koulutuksen tärkeyttä. Hän ei toki sekaantunut koulunkäyntiini eikä siihen tarvetta ollutkaan. Pidin koulusta ja mielestäni opin asiat suhteellisen helposti. Menestyin myös

hyvin eikä minulla ollut koskaan ongelmia koulun kanssa. Kun aloitin opintien, vanhempani sanoivat, että sinun Anna-Maija pitää vastata läksyistä ja koulusta itse. Niin teinkin. Samaa oppia olen jakanut omille lapsilleni.

Neuvokas ja reipas äitini kuoli Alzheimerin tautiin tammikuussa 2016. Kävin läpi yli 10 vuoden prosessin hänen kanssaan tämän sairauden kanssa. Kuolleessaan äiti oli 90-vuotias. Tästä vaiheesta voisin kirjoittaa ihan oman tarinan. Onneksi äiti ehti ymmärtää, että kävin kouluni menestyksellä, menestyin uralla, tein ahkerasti töitä ja tein väitöskirjan. Hän myös sai nauttia väitösjuhlasta. Äiti piti hauskan puheen karonkassa. Hän pyysi minua kirjoittamaan puheen etukäteen itselleen, koska puheenpito jännitti. Lopulta kävi kuitenkin niin, että äiti ei kirjoittamaani puhetta enää muistanut pitää juhlassa vaan innostui säveltämään jutun itse, kun kerran pääsi vauhtiin.

Olin niin sanottu avainkaulalapsi jo ihan pienestä lähtien. Yhtiön lastentarhaan menin heti kun pääsin, ehkä 2-vuotiaana. Sitä ennen olin hoidettavana muualla. Äiti meni takaisin töihin, kun olin kolme kuukautta vanha. Äiti painotti, että kun kirjoitan ylioppilaaksi, jatkan yliopistossa. Onneksi opintolainajärjestelmä oli tullut Suomeen joitakin vuosia aiemmin. Sain korkotuetun valtion takaaman lainan, kun lähdin Muhokselta Turkuun kauppa- ja korkeakouluun kesällä 1975. Vanhempani itkivät rautatieasemalla Oulussa hypätessäni yöjunaan. Matka Muhokselta Turkuun oli tuohon aikaan pitkä ajallisesti ja varmasti henkisesti. Olen ajatellut, että jos tuota opintolainajärjestelmää ei olisi ollut, vanhempani olisivat ottaneet tavallisen pankkilainan rahoittaakseen opintoni. Äiti keksi keinot mihin tahansa. Olin 18-vuotias, kun aloitin oman elämän Turussa. Ensimmäinen homma perillä oli etsiä vuokra-asunto.

Isäni puolestaan oli lempeäluonteinen, ystävällinen, erittäin huumorintajuinen, leikkisä ja rauhallinen ihminen. Hän luki paljon ja osti myös minulle joululahjaksi kirjoja. Hän oli mielestäni varsin sivistynyt ja hyvin perehtynyt moniin asioihin, kuten esimerkiksi historiaan ja luontoon, ollakseen vain kansakoulun käynyt ihminen. Isä ei koskaan arvostellut minua mitenkään. Olen ymmärtänyt myöhemmin, miten tärkeää se oli. Tulin hyväksytyksi juuri sellaisena kuin olen hänen taholtaan. Isä opetti minua tavaamaan ennen koulun alkamista. Hän toi joskus matkoiltaan minulle lahjoja. Muistan saaneeni ainakin Muumi-kirjan (sen jossa voi kurkistaa seuraavalle sivulle reiästä) ja savikiekkolevyn ”Anna-

Maija kuinka kaipaankaan” (esittää laulaja Kai Lind) joskus ihan pienenä. Isä oli alun perin soittaja ammatiltaan ja jatkoi soittaja aina 1950-luvun loppuun. Hän oli mennyt Karjalan kaartiin Viipuriin jo 15-vuotiaana soittajaoppilaaksi ja oli nuorena poikana kaartissa sota-ajan kierrellen sotatantereita. Sotien jälkeen hän soitti ammatikseen saksofonia Humina-nimisessä tanssiorkesterissa useita vuosia Perniössä ja Mathildedalissa Salon lähellä. Isän perhettä oli sijoitettu evakkoina Perniöön. Rakas isä kuoli liian varhain, vasta 60-vuotiaana äkilliseen sairauskohtaukseen jouluaattona 1984. Järkytyksestä selviäminen kesti kauan.

Koulunkäyntiä Muhoksella ja Turussa

Kansakoulun kävin Leppiniemen kylässä. Se oli mukava pieni kyläkoulu. Olin yhdistelmäluokalla, jossa oli oppilaita 1-4. luokkaan samassa huoneessa. Hyvin oppi näinkin moninaisessa porukassa, vaikka isojen poikien huono laskupää joskus hermostutti omassa mielessä.

Yhtenä tärkeänä asiana urani kannalta on syytä kertoa, että saimme koululle uuden opettajan mennessäni kansakoulun kolmannelle luokalle. Opettaja alkoi pitää voimistelukerhoa tytöille. Menin sinne muiden joukossa. Yllättäen itselleni sain häneltä kannustusta, että olen hyvä voimistelemaan. Kukapa olisi uskonut. Tästä lähti elinikäinen ystävyys opettajan kanssa ja minulle elinikäinen harrastus. Kävin opettajan kanssa modernin tanssin tunneilla Oulussa niin kauan kuin asuin Muhoksella. Lisäksi voimistelin ja ohjasin nuorempia tyttöjä kouluaikana. Sain jopa stipendin tästä asiasta ylioppilasjuhlassa. Opettaja, Kaarina nimeltään, tuli Jyväskylään väitösjuhlaani vuonna 2001. Hän piti ihanan puheen karonkassa. Hän on ollut yksi tärkeä itsenäisen naisen roolimalli minulle. Kaarina sanoi juhlassa, että kaksi hänen oppilastaan ovat menestyneet: Yhdestä tuli tohtori ja se olin minä. Toisesta Nokia-miljonääri.

Keskikoulu ja lukio sujuivat Muhoksen kirkonkylällä. Matka kouluun taittui linja-autolla. Luokat olivat tuohon aikaan isoja. Lukioon menin matematiikkalinjalle, ja suoritin pitkän matematiikan opinnot. Luokallamme oli paljon poikia ja vain muutama tyttö. Minä, paras kaverini Liisa ja serkkuni Aino muutaman muun lisäksi. Miltei kaikki pojat lähtivät lukion jälkeen opiskelemaan teknisiä

aloja. Tyttöillä oli laajempi kirjo ammatinvalinnassa: kemisti, juristi, lääkäri, lastentarhanopettaja ja kauppatieteilijä.

Vaikka kävin matematiikkalinjan, suosikkiaineeni ei ollut matematiikka vaan suosikkejani olivat voimistelu, psykologia, suomi, ruotsi ja englantia. Myös yhteiskuntaoppi oli mukavaa. Ja melkein kaikki muutkin aineet. Kemiaa kuitenkin inhosin. Likimain ainoa aine, jota olen koskaan inhonnut koulussa. Lopetin sen heti yhden lukiovuoden jälkeen ja jatkoin vaihtoehtoisella psykologialla. Kun kirjoitin ylioppilaaksi, mietin ammatinvalintaa kovasti. Tietoni eri ammateista olivat varsin sumeita. Kotikylässäni ei ollut oikeastaan roolimalleja. Ne naiset, jotka olivat työssä, tekivät joko ruumiillista työtä tai työskentelivät konttorissa. Miehet työskentelivät teknillisissä töissä. Olin harkinnut pyrkimistä liikunnanopettajaksi. Ylioppilaskeväänä sain mahdollisuuden reilun kuu-kauden sijaisuuteen tyttöjen voimistelunopettajana keskikoulussa. Vakinainen opettaja nimittäin sairastui. Totesin jälkikäteen, etten taida sittenkään alkaa voimistelumaikaksi. Päädyin lopulta hakemaan Turun kauppariikouluun muutamasta syystä. Pääsin sinne hyvillä ylioppilaspaperilla suoraan. Lähdin interrail-matkalle kesällä enkä ehtinyt lukea mihinkään pääsykokeeseen. Paperivalinta siis sopi mainiosti. Lisäksi kauppariikouluissa opiskeltiin monia aineita matematiikasta kieliin, mikä oli mielestäni hyvä asia.

Aloitin opinnot syyskuussa 1975 ja valmistuin huhtikuussa 1980. Pääaineeni oli hallinto (nykyään aine on johtaminen) ja siinä henkilöstöhallinto ja työpsykologia, joka oli uudempi suuntaus silloin. Tuohon aikaan koulussa sanottiin, että töitä saa varmasti, jos ottaa kirjanpidon ja laskentatoimen pääaineeksi. Päätin kuitenkin opiskella sitä, mikä minua kiinnostaa enkä sitä mikä on niin sanotusti työllistymisen kannalta järkevää. Tätä päätöstä en ole katunut. Pitkinä sivuaineina minulla oli kansantaloustiede ja taloussosiologia.

Paras jakso opinnoissa oli pro graduun tekeminen. Se oli antoisaa ja mielestäni helppoa. Tein sisäisen yrityskuvatutkimuksen kyselynä Pyhäkosken voimalaitokselle. Ohjausta ei pro graduun ollut tuohon aikaan. Aihe ilmoitettiin syksyllä. Keväällä palautettiin valmis työ. Olin samalla töissä myyntivirkailijana Suomen matkatoimistossa Turussa. Työn kirjoitin käsikäyttöisellä keltaisella kirjoituskoneella, jonka äiti ja isä ostivat minulle joululahjaksi opintojen alkuvaiheessa. Itsenäinen tiedonhankinta, työn tekeminen ja kirjoittaminen sekä

ylipäättään kirjastossa vietetty aika pro gradun parissa oli ihanaa. Rakastan vieläkin kirjastossa käymistä paikan päällä.

Olen ohjannut myöhemmin itse ison määrän erilaisia opinnäytteitä. Ne tuntuivat edelleen alkavan samalla lauseella, jolla myös 1979 valmistunut graduni alkaa. Lause kuuluu: Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Luin graduni hiljattain. Olen ihan tyytyväinen siihen vieläkin. Työssä kehitetään ensin teoreettinen malli, jota testataan ja tarkennetaan empiirisen aineiston avulla. Ihan kelpo asetelma edelleen. Käytin sidosryhmäteoriaa yhtenä lähtökohdana rajauksien määrittelyssä. Sitähän oli kehitetty jo 1960-luvulla Ruotsissa. Myöhemmin yliopistossa työskennellessäni tajusin, että harva tunsi teorian historian. Vähän tarkemmin sanottuna teoria johtaa avoimeen systemiteoriaan jo 1940-luvulla. Kannattaa lukea klassikkoja ja tuntea oman alan historiaa. Se oppi iskostui mieleen jo tuolloin. Näin ei tule toistaneeksi jotain, joka on tiedetty jo kauan.

Tapasin mieheni Tomin (Tuomo) Turun aikana. Hän opiskeli lakia yliopistossa ja tapasi tulla lukemaan tentteihin kauppakorkeakoulun kirjastoon. Sieltä alkoi yhteinen taival syksyllä 1976. Muutimme vuonna 1980 Ouluun, kun olin valmistunut ja Tomillakin opinnot olivat jo paremmalla puolella. Tomi on Oulusta kotoisin, ja hän palasi pelaamaan jääpalloa Oulun Luistinseuran riveihin Botnian riveistä. Tomi oli lainassa Luistinseurasta opintojen vuoksi helsinkiläisessä Botniassa. Hän voitti useita SM-mitaleja mestaruussarjassa kuin myös myöhemmin ikämiehissä. Kaapissa taitaa myös olla ensimmäinen kaukalopallon Suomen mestaruusmitali.

Valmistumisen jälkeen

Etsin keväällä 1980 töitä Oulun suunnalta, ja minut valittiin liiketoimintamisen oppiaineen päätoimiseksi tuntiopettajaksi Oulun kauppaoppilaitokseen. Lisätunteja tuli konttorioppi-nimisestä aineesta. Muistan, kuinka kävin viikonloppuisin harjoittelemassa konttorikoneiden käyttöä, että osasin opettaa sitten saman asian oppilaille seuraavalla viikolla. Ensimmäisenä vuonna tein valtavasti valmistelutyön, mikä on kantanut myöhemmin ammatillisesti. Yksi päämottoni uralla on ollut, että kannattaa tehdä kunnon pohjatyö, siitä on apua

pitkällä ajalla. Lisäksi noviisiopettajan on tärkeää muistaa, että riittää kun on yhden tunnin edellä tiedoissa oppilaisiin nähden. Sillä selviää aluksi.

1980-luvulla oppitunteja pidettiin noin 25 viikossa, joinakin vuosina jopa 27. Sen jälkeen melkein mikä tahansa opettaminen on tuntunut melko kevyeltä. Luokat olivat suuria. Ylioppilasluokilla oli paljon nuoria miehiä, joista osa oli minua vanhempia. Monet oppilaistani ovat menestyneet erinomaisesti liike-elämässä. Ammatillista pätevyyttä parantaakseni suoritin erilaisia opintoja kauppaoppilaitoksen opettajan työn ohella. Esimerkkejä ovat kasvatustieteen approbatur, opettajan auskultointi Liikemiesten kauppaopistossa Helsingissä, silloisen Vientikoulutussäätiön yhden vuoden monimuotokoulutus käytännön vientitoimista ja niin edelleen.

1980-luvun lopussa asuimme hetken aikaa Lahdessa, koska mieheni sai sieltä paremman työpaikan. Minä aloitin työn henkilöstörekrytointikonsulttina kansainvälisessä firmassa. Tein työ- ja organisaatioanalyysseja ja etsin sopivia henkilöitä työpaikkoihin. Työ oli mielenkiintoista ja vaativaa mutta lopulta melko paljon samanlaisena toistuvaa: ensin myydään palvelu ja sitten tehdään soveltuvuusarviointi. Tämä sykli toistui puolen vuoden tulosseurannan jaksoissa. Kiinnostava kohta uralla tässä vaiheessa oli Englannissa suorittamani kansainvälinen persoonallisuusanalyysikurssi. Analysoimme päivä toisensa jälkeen toisten osallistujien testejä nimettöminä ja yritimme arvata, kenestä on kyse. Tunnistin oman profiilini heti kun näin tulokset. Keskeisiä piirteitä tämän testin mukaan ovat seuraavat asiat, jotka koen mielekkääksi työssäni ja uralla: kovat haasteet, mahdollisuus saada pohtia asioita eri kannoilta, vaihtelevuus ja kehittäminen sekä ihmisten kanssa työskentely. Allekirjoitan vieläkin tämän tuloksen. Päätöksentekohaluni ja -kykyni oli tuolloin keskitasoa (arviointi tehtiin akateemisen tutkinnon suorittaneisiin nähden), mutta kokemuksen karttuessa olen huomannut, että se taitaa olla korkeampi.

Lahdessa syntyi nuorempi poika Jaakko. Ville-poikamme oli syntynyt jo kuusi vuotta aiemmin Oulussa. Muutimme takaisin Lahdesta Ouluun melko pian, koska kaipasimme pohjoiseen. Leskiäitini vanheni ja mieheni sai uuden kiinnostavan työn omalta alaltaan. Tässä vaiheessa menin suunnittelemaan ammattikorkeakoulua Ouluun. Suomeen alettiin perustaa ammattikorkeakouluja ja suunnitteluvaihe kesti vuosia. Vastasin suunnittelusta kaupallisella alalla.

Opin 1990-luvun alkuvuosien aikana organisaatiomuutoksesta ja siinä toimimisesta valtavasti. Olihan kyseessä usean oppilaitoksen fuusio. Mikään ei ole tämän jälkeen oikeastaan yllättänyt ihan olennaisesti työelämässä noiden vuosien kokemusten jälkeen – niin hyvässä kuin pahassa.

Sain muun muassa olla kirjoittamassa Oulun ammattikorkeakoulun lupahakemusta ja suunnitella koko opintorakenteen kaupallisella puolella. Kaupallisiin opintoihin piti suunnitella 1,5 vuotta lisää opintoja. Kehitin ammattitaitoani monin tavoin tehdäkseeni työni kunnolla ja hyvin. Opiskelin Oulun yliopiston avoimessa yliopistossa työtiedettä. Suoritin Lapin yliopistossa aikuiskouluttajan laajat opinnot. Aloin pohtia lisenssiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittamista. Tästä tutkintotasosta oli tulossa yliopettajan vaatimus, mikä lisäsi motivaatiota. Urani kannalta nämä 1990-luvun alkuvuodet ovat tärkeitä. Opin vastuuta, sain laajoja ja mielenkiintoisia tehtäviä, opin verkostoitumaan ja niin edelleen. Sanoisin, että opin ammattilaiseksi. Sokerina pohjalla oli, että tuolloinen Oulun seudun ammattikorkeakoulu sai väliaikaisen ammattikorkeakoulun statuksen hakemuksellamme. Ensimmäisten joukossa. Lupia heltisi koolle koululle vuonna 1995.

Yliopistouralle

Sitten tuli yllättäen pankkifuusio, joka mullisti perheemme elämän ja urani. SYP ja KOP fuusioituivat Meritaksi 1995. Mieheni piti lähteä Jyväskylään johtamaan fuusiota ja Jyväskylän konttoria. Kun tieto fuusiosta tuli, kysyimme pojiltamme, että mihin kaupunkiin muutamme, jos pitää muuttaa. Vanhempi vastasi, että Jyväskylä on ihan hyvä, koska siellä on jääkiekkoseura JYP. Hän harrasti jääkiekkoa. Sinne sitten päädyttiin.

Minä mietin, että mitä ihmettä alan tehdä kaupungissa, jonka työttömyysaste vihelteli pilvissä. Jyväskylä luokiteltiin tuolloin taantuvaksi teollisuuskaupungiksi. Jos oikein muistan, työttömyysprosentti oli yli 20. Etsin opettajan töitä ammatilliselta puolelta, koska yrityspuoli näytti olevan tukossa. Sainkin hankittua päätoimisuuden yhdistelemällä tunteja muutamasta oppilaitoksesta, jotka olivat Jyväskylän kauppaoppilaitos ja Kotitalousopettajaopisto. Kuulin myöhemmin silloisen Oulun ammattikorkeakoulun rehtorin soittaneen Jyväskylään ja kehottaneen palkkaamaan minut. Mukava muisto.

Tästä hakuvaiheesta keväällä 1995 on ollut sikäli hyötyä myöhemmin, että olen painottanut lapsillemme, että työpaikkoja pitää itse hakea ja kannattaa lähestyä monia työnantajia. Eniten iloa tästä käytännön neuvosta lienee ollut nuorimmaiselle Shuaibille. Hän liittyi perheeseemme 2015 tullessaan yksin alaikäisenä turvapaikanhakijana Suomeen. Näillä opeilla hän sai hyvin kesätöitä vuosien saatossa. Shuaib sanoi kerran: Lähetin varmaan 100 hakemusta Anna-Maijan vaatimuksesta. Sitten paikkoja oli niin monta, ettei tiennyt minkä valitsisin.

Lähetin myös oululaisen kollegan neuvosta hakemuksen yliopiston taloustieteen laitokselle keväällä 1995. Paikka oli vuoden pituinen yliassistentin sijaisuus. Kollega oli sattumalta huomannut ilmoituksen. Faksi lähti reilu tunti ennen hakuajan päättymistä – ajoissa kuitenkin. Yliopistolta ei kuulunut mitään useaan kuukauteen, kunnes heinäkuun lopussa tai elokuun alussa minulle tuli puhelu, jossa kysyttiin kiinnostusta lehtorin sijaisuuteen. Siinäpä uusi tilaisuus ja mahdollisuus aloittaa jatko-opinnot, ajattelin. Minut kutsuttiin saman tien haastatteluun. Sinne minä menin tekemään työsopimusta, kun silloinen rekrytoiva professori Juha Näsi halusi tavata ja haastatella. Sopimus saatiin aikaiseksi, ja aloitin työt kolmen viikon työsopimus taskussa. Seuraava sopimus taisi olla kuukauden ja sitä seuraava joulukuun asti. Kevääksi tehtiin sopimus kesäkuun loppuun asti. Sitä jatkettiin vielä viikolla heinäkuun alussa, koska minun piti tehdä ja tarkistaa pääsykoe oman aineeni osalta. Tuohon aikaan pääsykoe oli kesäkuun loppupuolella. Heinäkuussa en sitten saanut palkkaa kolmelta viikolta. Tästä käytännöstä sanon sen verran, että tämän jälkeen alettiin maksaa koko vuoden palkka koko vuoden töitä tehneille. Tässä kohtaa saatoin vaikuttaa asiaan melkoisesti.

En ole koskaan hyväksynyt ajatusta, että ihmisellä teetetään ilmaista työtä. Tosin perheemme pojat ovat kyllä joutuneet auttamaan minua paljonkin työasioissa ilman korvauksia. Apua ja neuvoja on tullut tietokoneasioissa ja mediatiedotteiden oikeaoppisessa laatimisessa. Keskusteluapua työn ongelmatilanteissa olen saanut. Olemme esiintyneet seminaarissa. Myös monet muut asiat on saatu kuntoon perheen voimin. Olen tästä valtavan kiitollinen pojillemme Villelle, Jaakolle ja Shuaibille. Puolisoa unohtamatta. Hän on joutunut

kuuntelemaan kaikenlaista jorinaa. Toivottavasti kokee myös oppineensa jotain näistä jorinoista.

Työskentelyn alku yliopistossa Jyväskylässä oli varsin kiintoisa ja työelämän koukeroita avartava kokemus. Ensimmäisenä päivänä minulla ei ollut mitään paikkaa mihin mennä. Käyskentelin käytävällä. Kukaan ei kaikesti ollut ajatellut, että tarvitsen pöydän ja tuolin. Kollega Takalan toimesta työtila sitten järjestyi professori Salme Näsin huoneessa. Salme oli vuoden ulkomailla. Jaoimme erään työllistetyyn kanssa huoneen. Meillä oli mukavia juttutuokioita. Mielenkiintoista oli myös kokea uudelleen 15 vuoden jälkeen miltä tuntuu olla organisaatiohierarkian alimmaisella portaalla. Suositeltava kokemus aika ajoin kenelle tahansa. Huvittavakin. Jollakin henkilöllä kesti muutama vuosi ennen kuin alkoi tervehtiä minua. Toisin sanoen tulin näköpiiriin ja näkyväksi. Kauppaopettajan taustaa eivät kaikki pitäneet kummoisena. Näin sain kuulla.

Taisin olla viimeinen vaihtoehto tuohon lehtorin sijaisuuteen. Kuulin myöhemmin, että tehtävästä oli kieltäydytty. Minua se ei haitannut. Aloitin innolla opetuksen ja jatko-opinnot. Yliopistossa työskentely oli ja on ollut aina palkitsevaa, mielenkiintoista, ideoinnin mahdollistavaa, itsenäistä ja kehittäväää. Mitä muuta voi toivoa. Olin töpinöissäni. Harkitsin erilaisia tutkimusaiheita jatkotutkimuksen aiheeksi. Yrittäjyyskasvatus, asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen, suomalaisen henkilöstöjohtamisen historia ja naisten yrittäjyys olivat isoja teemoja, joita pohdin.

Lopulta päätin, että teen jotain sellaista tutkimusta josta en tiedä mitään. Haluan oppia uusia asioita kunnolla. Näin sitten valitsin laadullisen metodologian ja johtamisetiikan. Enpä olisi tuolloin osannut arvata, että teemat ovat niin hyvin aikaa kestäviä. Tein ensin lisensiaatintutkimuksen suomen kielellä 1998. Aloin myös kirjoittaa kansainvälisiä artikkeleita, ja tein neljästä artikkelista englanninkielisen väitöskirjan. Se valmistui 2001. Artikkelimuoto oli vielä melko uusi tuossa vaiheessa, joten sain luoda pohjaa sille. Väitöskirja kuten myös lisensiaatintyö käsitteli henkilöstön irtisanomisia johtamisetiikan kannalta. Sain toiseksi esitarkastajaksi yhden yritysetiikan alan gurun Archie Carrollin Yhdysvalloista. Vastaväittäjäni oli Bert van de Ven Tilburgin yliopistosta Hollannista. Bertin tapasin osallistuessani tohtoriopiskelijoiden tapaamiseen Cambridgen yliopistossa Englannissa. Hän oli yksi tilaisuuden kommentaattori.

Tajusin heti omaa esitelmää pitäessäni, että Bert ymmärtää tutkimukseni idea. Hän on koulutukseltaan filosofi ja taloustieteilijä.

Väitöskirjan teon aikaan kiinnostuin myös sukupuolen näkökulmasta johtamisessa. Olin Oxfordin yliopistossa kongressissa 1997 ja yksi yhdysvaltalainen tutkija sanoi, että se saattaisi olla kiinnostava näkökulma minulle. En ollut kuullutkaan aiemmin välittämisen etiikasta (care ethics), jota pidetään feminiinisenä tai feministisenä etiikkana riippuen mitä haluaa painottaa. Innostuin asiasta. Onnistuin kirjoittamaan useampia artikkeleita jo vuosituhannen vaihteessa aiheesta, vaikka nämä tutkimukset eivät väitöskirjaani kuuluneetkaan. Enpä arvannut tuolloin, että tällä kiinnostuksella tulisi olemaan kauaskantoiset seuraukset uralleni. Naiset ja johtajuus on ollut teemani. Teemaa ei pidetty kovin arvostettuna tuohon aikaan ja muutamia kielteisiä kommentteja aiheen valinnasta kantautui korviini. Se ei tosin minua haitannut. Löysin myös aiheesta innostuneita tutkijoita, joiden kanssa alkoi nyt jo pari vuosikymmentä kestänyt hyvä ja tulokellinen yhteistyö. Heistä erityisesti Raminta Pučétaité (Vilnan yliopisto), Marjut Jyrkinen (Helsingin yliopisto, aiemmin Hanken) ja Jeff Hearn (Hanken) ovat olleet keskeisiä kumppaneita.

Tein lisensiaatintyöni ja väitöskirjani pääosin opettajan työn ohessa. Minulla oli vielä Jyväskylään tullessa vakinainen virka Oulussa. Otin aluksi virkavaapaata, koska en ollut varma minkä tasoista työtä Jyväskylästä löytyy. Muistan kuin eilisen päivän, kun päätin irtisanoutua vakinaisesta virasta ja jäädä sijaisuuksien ja apurahojen varaan. Asuimme Ristonmaalla Jyväskylässä. Sinne piti kiivetä korkea mäki kotimatalla. Yhtenä päivänä mäkeä ylös kavutessani päätin, että jätän vakinaisuuden turvallisen maailman, vaikka tulevaisuus näytti sumealta. Minut oli kasvatettu siihen, että taloudellinen turva ja vakinainen työpaikka ovat tärkeitä.

Näin jälkikäteen on todettava, että irtisanoutuminen oli elämäni yksi parhaita päätöksiä. Tuhat kiloa energiaa vapautui tutkimukseen ja opetukseen yliopistolla. Toki voi sanoa, että olin tuolloin jo yli 40-vuotias, enkä tietenkään anna neuvoja muille ryhtyä samaan. Uran rakentaminen yliopistossa on vaativa ja monimutkainen prosessi, eikä kaikki ole aina edes omissa käsissä. Omalla kohdalla tämä uramuutos oli ratkaiseva ja onnistunut. Olisin luultavasti melko tylsä ja tyytymätön ihminen jos olisin urautunut entiseen. Näin ajattelen nyt.

Kun yksi ovi sulkeutui, niin monta uutta ovea avautui. Tämä vanha sanonta piti paikkansa kohdallani. Toisaalta tiesin kyllä löytäväni töitä muualta, jos ura yliopistossa tyssäisi. Äitini opetuksen mukaan niin sanottu varasuunnitelma on hyvä pitää varalla. Ja pieni kiemura piti tehdäkin ennen kuin pääsin keskittymään yliopistouraan oikein toden teolla.

Väittelyn jälkeen yliopistolla ei ollut oikein mitään vakanssia tarjolla. Oppiaineen tila oli hajanainen professori Juhan Näsin siirryttyä Tampereelle. Mieheni oli hankkinut jo pari vuotta aiemmin uuden työpaikan Oulusta. Asuin poikien kanssa yksinään Jyväskylässä. Päätin siirtyä Jaakko-poikamme kanssa Ouluun. Ville jäi Jyväskylään. Hän on joskus sanonut, että tullessaan eräänä päivänä koulusta kotiin muu perhe oli muuttanut Ouluun. Nopea tapa itsenäistää lapsi, kuului Villen arvio.

Olin jo saanut maistaa tutkimuksen tekemisen autuutta yliopistossa, joten ajattelin, että voin tutkia ammattikorkeakoulussakin. Oulussa nimittäin avautui ammatillisen opettajakorkeakoulun yliopettajan tehtävä. Hain paikkaa ja sain sen. Työpaikka, opiskelija ja kollegat olivat mukavia. Vakavammin otettavaa tutkimusta en kuitenkaan ehtinyt tekemään. Se alkoi tuntua hieman epä-mukavalta. Hyvä puoli oli kuitenkin, että sain toimia tuon vuoden 2001-2002 aikana silloisen Korkeakoulujen arviointineuvoston laadun arvioijana. Valitsimme laadukkaan ammattikorkeakoulun ja myöhemmin myös osallistuin yhden ammattikorkeakoulun laadun arviointiin. Kiinnostavia tehtäviä. Olin ainoa nainen ryhmässä ja Pohjois-Suomen edustaja. Oikea kiintiönainen moneltakin kannalta. Opin paljon kaikenlaista laatutyöstä, ja sain uusia ammatillisia verkostoja.

Oltuani vajaa vuoden yliopettajana kuulin, että Jyväskylään avautuu lehtorin tehtävä johtamiseen. Lisäksi kuulin, että joskus voi tulla professuurikin. Jälkimmäinen oli toki vain jonkinasteinen suunnitelma. Tosin johtamisessa ei ollut kuin yksi professori, joten järkeilin, että ainakin toinen tarvitaan jollakin aikajänteellä. Hain lehtorin tehtävää, johon tulin valituksi syksystä 2002 lähtien. Keskustelimme perheen kanssa perusteellisesti siitä, että asuisin osittain Jyväskylässä. Se kävi kaikille. Päätin mielessäni, että otan irti itsestäni kaiken, että onnistun etenemään professuuriin. Olin lehtoraatissa kaksi vuotta. Sitten avautui viiden vuoden professuuri. Hain sitä. Päteviä hakijoita oli kuusi. Ylsin

nippa nappa ykkössijalle lausunnoissa. Paikka oli minun. Sain viiden vuoden koeajan. Kaikkein eniten minua jännitti paine ulkopuolisen rahoituksen hankintaan. Luulin sen olevan kompastuskivi, koska en ole mikään ”myyntitykki”. Toisin kävi. Sattuma, palveleva asenne, hyvät verkostot ja aiheen tunnustettu asiantuntijuus jo tuolloin naisten ja johtamisen yhtenä harvana tutkijana Suomessa kantoivat menestykseen. Kukaan aikanaan aihepiiriä kritisoinut tuskin olisi uskonut mitä seurasi.

Projektien johtamista ja vakinainen professuuri

Kirjoitin pienen jutun naisten uraongelmista johtamisessa yliopistomme sisäiseen tiedotuslehteen vuoden 2004 alussa. Siinä myös kerroin, että olemme aloittaneet tutkimusta aiheesta. Muutaman viikon päästä sähköpostiini kilahdi viesti joltakin mieshenkilöltä opetusministeriöstä. Nimi vaikutti vähän tutulta mutta en kiinnittänyt siihen sen enempää huomiota. Mies kysyi aiheen tutkimuksen tilaa Suomessa. Vastasin hänelle, että selvitän hieman tarkemmin asiaa ennen kuin kommentoin. Lähetin eri yliopistojen johtamisen professoreille ja tutkijoille pienimuotoisen kyselyn sähköpostilla. Sain melko mukavasti vastauksia. Laadin sitten yleiskuvauksen tutkimuksen tilasta ja lähetin sen miehelle.

Aikaa kului muutama kuukausi. Olin jo unohtanut asian. Yhtäkkiä kesäkuun 2004 alussa puhelimeni soi. Seison kauniina kesäpäivänä Oulun kaupunginkirjaston pihalla. Silloinen yliopistomme hallintojohtaja soitti ja sanoi: Nyt sitten kiireesti tekemään naisjohtajuutta koskeva suunnitelma yhdessä Helsingin kauppakorkeakoulun ja Hankenin kanssa. En ymmärtänyt lainkaan mistä on kyse. En kuitenkaan tietenkään sanonut tätä hallintojohtajalle, vaan yritin kysellä vähän tarkemmin aiheesta. Vastaus oli vain, tehkää suunnitelma, niin rahat ovat tulossa. Tuumasta toimeen.

Soitin Hankeniin hyvälle ystävälleni ja aihepiirin tutkijalle Minna Hiillokselle sekä yhdelle Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijalle. Vähitellen meille selvisi, että opetusministeriö alkaa tukea aiheen tutkimusta ja koulutusta. Alun perin rahoituksen piti mennä Hankeniin ja Helsingin kauppakorkeakouluun mutta aiemmin tekemäni selvitys oli aiheuttanut sen, että myös Jyväskylä haluttiin mukaan. Saattoi syitä olla muitakin. Luulen, että silloinen rehtorimme Aino

Sallinen oli kannattanut tätä tulosneuvotteluissa esille tullutta asiaa. Suunnitelma tehtiin kesän aikana ja se hyväksyttiin heti syyskauden alussa ministeriössä. Yli viiden vuoden Naisjohtajuuden kehittämis- ja tutkimushanke NASTA pääsi vauhtiin. Teimme tutkimusta, opetusaineistoja, muun muassa laajan verkko-opetusaineiston, järjestimme seminaareja ja kongressin, ja hengästyttävän paljon muuta. Meillä oli mahtava porukka. Rakensimme toimivan yhteistyökuvion ja toimivat verkostot. Pääsin luomaan tutkimusryhmää. Rahoitusta tuli lopulta miljoonan euron verran tälle hankkeelle. Jyväskylään tehtiin useita väitöskirjoja projektin tiimoilta. Puhumattakaan pro gradun määrästä.

Viiden vuoden määräaikaisen professuurin jälkeen tuli arviointi vakinaistamista varten. Oli vuosi 2009. Arviointi oli myönteinen, ja minut nimitettiin henkilöstöjohtamisen professorin virkaan, erityisalana johtamisetiikka ja monimuotoinen henkilöstö. Nimitys tuli tosiaan virkaan. Olen viimeinen Jyväskylän yliopiston virkaan asetettu professori ennen kuin yliopistolaki muuttui. Virkaanastujaisluento oli syksyllä 2009. Koko perhe oli seuraamassa sitä.

Muistan hyvin, että rehtori Aino Sallinen kutsui rehtoraattiin tapaamiseen virran saannin vuoksi. Hän oli erittäin kannustava ja kehotti jatkamaan oman tutkimusryhmän rakentamista. Hyvä neuvo. Lisäksi hänellä oli tapana antaa uudelle professorille mahdollisuus käyttää jonkin verran rahoitusta johonkin kansainvälistymistarkoitukseen. Käytin rahan naisjohtajien ja -yrittäjien opintomatkaan Shanghaihin. Hieno ja opettavainen reissu, josta voisi kirjoittaa oman tarinan.

Shanghaiin matka liittyi naisten johtajuuteen ja yrittäjyyteen liittyvään hankkeiden kokonaisuuteen Oulussa. Olen ollut niissä mukana tutkijana, asiantuntijana, kouluttajana ja ohjausryhmän puheenjohtajana reilut 15 vuotta. Syksyllä 2022 häämöttää päätös. Hankkeet ovat vieneet muuallekin ulkomaille kuin Shanghaihin. Yhden kiinnostavan matkan tein Terttu Savelan (Oulun ammattikorkeakoulu) ja Suvi Heikkisen (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu) kanssa Abu Dhabiin. Pääsimme muun muassa vierailemaan Abu Dhabin pääsheikin vaimon sheikhan palatsissa hänen tarjoamallaan illallisella. Kaikki mikä kiilsä, oli kultaa. Illallisen lopussa tarjotun kahvi- ja teetarjoilun kera

saimme valita 40 kakusta sopivia paloja. Matkalla näimme valtavia yhteiskunnallisia ja sosiaalisia vastakohtia.

Ura jatkui Jyväskylässä vakinaisena professorina. Olin mukana jatkuvasti useissa projekteissa (muun muassa Tekes, Pohjoismaiden ministerineuvosto, opetusministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, Erasmus Plus). Loimme baltialais-pohjoismaisen yhteistyöverkoston yritys- ja johtamisetiikan alalla. Kävin usein Norjassa, Liettuassa, Virossa ja Latviassa. Teimme yhteistä tutkimusta ja järjestimme monenmoista kansainvälistä koulutusta. Ohjaamiani väitöskirjoja alkoi valmistua enemmän ja kiinnostuneita ohjattavia kolkutteli jatkuvasti ovea. Sain kansainvälisiä jatko-opiskelijoita. Kirjoitin artikkeleita ja jatkoin yhteistyötä erityisesti Hankenin, Helsingin yliopiston ja Vilnan yliopiston kanssa.

Talvella 2015 ystäväni Marjut Jyrkinen, joka oli siirtymässä Hankenista Helsingin yliopistoon, soitti ja kysyi, että haettaisiinko Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen rahoitusta. Kyseessä oli uudehko rahoitusinstrumentti, jonka pyrkimyksenä on tutkimuksen ohella yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Mikäpä siinä, sanoin. Järjestimme yhteisiä suunnittelukokouksia Helsingissä. Mukaan lähtivät Jyväskylän yliopisto, Helsingin yliopisto ja Hanken. Peruslähdekohdista sovittiin. Aloitimme hakemuksen kirjoittamisen. Muistan, että olin Riikassa työmatkalla, kun kirjoitin viimeisiä rivejä hakemukseen hotellin liian pehmeässä sängyssä keskiyöllä huhtikuussa 2015. Aikataulu oli tiukka. Hakemus saatiin kuitenkin lähtemään ajoissa. Jopa pari päivää ennen hakuajan päättymistä. Siinä myös hyvä ohjenuora, jota olen yrittänyt seurata: ”Älä koskaan jätä rahoitushakemusta tai muutakaan hakemusta viimeiseen päivään. Jos niin teet, niin vähintään tietokoneohjelmisto jumiutuu”. Marjut on opettanut tämän minulle.

Unohdin autuaasti koko hakemuksen kesän kuluessa. Sen verran kuitenkin kuulimme kesän alussa, että olemme edenneet toiselle arviointikierrokselle. Olin pitämässä henkilöstöjohtamisen kurssin luentoa syyskuun loppupuolella 2015. Luennon loputtua avasin puhelimen ja huomasin Marjutin soittaneen ”sata kertaa”. Mistähän on kyse, ajattelin. En vielä kukaan tullut ajatelleeksi hakemusta. Soitin Marjutille. Hän suorastaan huusi puhelimeen: Saimme rahoituksen hankkeelle. Siis mitä? Olimme saaneet miljoonien rahoituksen työelämän tasa-arvoa ja vastuullisuutta käsittelevälle WeAll-hankkeelle. Hoksasin

heti, että tämä ratkaisee loppu-urani suunnan ja sisällön. Saan johtaa hyvää tutkimusryhmää ja tehdä yhteistyötä hyvien partnereiden ja parinkymmenen sidosryhmän kanssa. Monet sidosryhmät olivat sitoutuneet hankkeeseen (ministeriöitä, työmarkkinajärjestöjä, kansalaisjärjestöjä, yritysten edustajia). Upeaa.

WeAll-hankkeesta pitäisi kirjoittaa oma tarina. Se sinetöi lopullisesti ammatillisen osaamiseni projektinjohtamisessa. En käy tässä kehumaan kaikkea sitä mitä projektissa teimme ja saimme aikaan. Puhumattakaan erinomaisesta tutkimusryhmästä ja yhteistyöstä. Pähkinänkuoressa sanottuna voin todeta, että projekti oli upea menestys ja ylitimme asettamamme tavoitteet moninkertaisesti. Loppuraportti taisi olla lähemmäs sata sivua, kun se lähetettiin Akatemiin. WeAllin vaikutus uraani on ollut tärkeä, kuten olin arvellut. Mutta ennustukseni loppu-uran sisällöstä meni osittain pahasti pieleen.

Pari päivää ennen jouluaattoja 2017 puhelimeni oli soinnut aikaisin aamulla. Puhelin oli tietenkin ollut äännettömällä. Huomasin melko nopeasti, että Kauppakorkeakoulun dekaani Hanna-Leena Pesonen oli soittanut. Soitin takaisin. Hanna-Leena sanoi hauskaan tapaansa, että, Anna-Maija, olet viimeinen vaihtoehto, ala koulutuksen varadekaaniksi. Minua alkoi naurattaa, että jälleen kerran viimeinen vaihtoehto. No, mikäpä siinä. Ei sija vaan tulos ratkaisee.

Hanna oli toki aiemmin kysellyt innostusta hallintotehtäviin, mutta kieltäydyn projekteista johtuen. Hanna antoi minulle kaksi tuntia aikaa tehdä päätös, koska yliopiston mediatiedote oli lähdössä liikkeelle. Puolisoni oli lähtenyt kauppaan aamusella. Halusin keskustella hänen kanssaan tästä tarjouksesta. Hän kannusti kuten aina. Sanoin Hannalle, että voin luvata vain keskinkertaista laatua ja keskinkertaisen tuloksen, koska monta muutakin rautaa on tulossa. WeAllin lisäksi olin mennyt mukaan kansainväliseen Euroopan komission Erasmus Plus -hankkeeseen. Siinä oli monenlaista tehtävää ja paljon ulkomaan matkoja tulossa. Hanna sanoi, että tavallinen suoritus riittää. Huh helpotus.

Koulutusdekaanina uran loppuvaiheessa

Aloitin koulutusdekaanina vuoden 2018 alussa. Alkuvaiheessa pääni oli pyörällä lähinnä siksi, että koulutusdekaanien kokouksissa käytettiin paljon kasvatustieteen termejä, jotka eivät olleet kovin tuttuja kauppatieteilijälle. Sain mahdollisuuden johtaa tiedekunnan koulutuksen kehittämistä, ratkoa opetukseen liittyviä ongelmia, suunnata monia asioita ja niin edelleen. Sitten keväällä 2019 tuli korona. Digiopetukseen piti saada opettajat ja opiskelijat hyppäämään yhden viikonlopun aikana. Olen edelleenkin kiitollinen kauppa- ja korkeakoulun opettajille, muulle henkilöstölle, opiskelijoille ja ainejärjestö Pörssille, miten sujuvasti lopulta onnistuimme etenemään. Johtamani koulutuksen kehittämisryhmä oli kerrassaan hyvä porukka.

Vaikka satalasissa suoritusta en koulutusdekaanina varmasti pystynyt tekemään, näin jälkikäteen olen kohtuullisen tyytyväinen kauteeni. Opin myös paljon uusia asioita yliopiston johtamisesta ja sen kiemuroista. Teimme kauppa- ja korkeakoulussa useampia koulutukseen ja opetukseen liittyviä uudistuksia. Niistä yksi merkittävä on avoimen yliopiston väylän kehittäminen. Perustimme kahden tiedekunnan välisen kansainvälisen maisteriohjelman. Monta muutakin isompaa ja pienempää asiaa teimme. Hyvät kollegat ja opiskelijat olivat tekemässä uudistuksia.

Nyt eläkepäivien kynnyksellä suuntaudun kohta uutta elämänvaihetta. Olen aina haaveillut pitemmästä työhön liittyvästä ulkomaanjaksosta, mutta se ei ole ollut minulle perhesyiden vuoksi mahdollista. Kolme kertaa minua on yritetty uran aikana rekrytoida ulkomaille. Niihin mahdollisuuksiin en ole voinut tai halunnut tarttua. Nyt tämä mahdollisuus avautuu syksyllä 2022. Työnteon aloitin kesätyössä 12-vuotiaana enon maatilalla metsätöissä. Siitä lähtien ei ole ollut taukoja työssä tai opiskelussa tai niiden yhdistämisessä. Reilusti yli 50 vuotta on kulunut. Saatan myös hengähtää hieman – ehkä.

Uran tärkeät arvot ja periaatteet

Lopuksi tiivistän ne keskeiset arvot ja periaatteet, joita pidän tärkeinä ja joita olen yrittänyt parhaani mukaan noudattaa urallani. Näen nyt myös aikaisempaa selvemmin, kun kirjoitin uratarinaani, miten elinympäristö, perhetausta ja

historiallinen aika, jota olen elänyt, ovat vaikuttaneet paljon ratkaisuihini ja arvoihini. Sain syntyä hienoon aikaan. Pääsin kokemaan vaatimattomia ja vau-raampia elämänvaiheita. Synnyin toivottuna ja minua rakastettiin kotona. Sain ihanan oman perheen, aviomiehen ja kolme poikaa puolisoineen. Heidän jou-kossaan huumori kukkii ja realismi jyllää.

Näin suuren yhteiskunnallisen muutoksen ja sen, miten kehitysmaa Suomesta kehittyi hyvinvointiyhteiskunta. Pääsin mukaan yhteiskunnan mahdollista-maan koulutukseen, jossa pärjäsini ja johon vanhempani ymmärsivät kannus-taa minua huolimatta vaatimattomista lähtökohdista. Pääsin jopa hyppää-mään digimaailman syövereihin – nenä juuri ja juuri pinnalla pysyen. Olen saa-nut matkustaa ympäri maapalloa. Ja olen myös voinut auttaa muita. Elämäni päiviä – valoisampia tai tummempia – en vaihtaisi pois.

Kokemuksistani ja ajatuksistani lienee ammennettavaa jollekin nuoremmalla. Toisaalta voi olla, että ajatuksieni selitysvoima ei välttämättä kosketa nuoria. Maailma on muuttunut. Mitäpä siitä. Ehkä joku kiinnostuu periaatteistani.

Ihanat ja lahjakkaat nuoret, joita olen saanut opettaa, ja kaikki ihmiset, joita minulla on ollut kollegoina ja yhteistyökumppaneina, ovat tehneet työstäni merkityksellisen ja tärkeän. Ilman heitä ja perhettäni en olisi tässä. Kiitos siitä. Yksin ei pärjää kukaan.

Omannäköinen työ: Tunne vahvuutesi ja panosta niihin. Ahkeruus ja perus-teellinen perehtyminen tuottavat menestystä niin lyhyellä kuin pitkällä ajalla.

Korkea laatu: Työ pitää tehdä kunnolla eikä hutiloiden, koska hutilointia pitää paikkailla myöhemmin.

Muiden auttaminen ja yhteistyö: Vaikka suorituksia arvioidaan monesti yksi-löllisesti, on hyvä pitää kaikki mukana ja tehdä monipuolista yhteistyötä. Pitää muistaa, ettei hyödynnä muita, koska aito yhteistyö on aina vastavuoroista. Kohtele muita arvostavasti.

Hyvät verkostot: On tärkeää hankkia ja rakentaa jatkuvasti hyviä ja monipuo-lisia yhteistyöverkostoja, jotta tulee tunnetuksi ja pyydetään mukaan.

Luotettavuus: Pidä lupauksesi. Jos tulee ongelmia pitää lupausta, kerro siitä heti asiaan liittyville toisille ihmisille. Keksikää ratkaisu.

Hauskuus: Kaikki ei ole aina niin vakavaa. Hyvä huumori tekee työnteosta hauskaa ja iloista. Työstä pitää nauttia ja kaikkien kanssa tulla toimeen. Hankaliin henkilöihin on järkevää suhtautua asiallisesti.

Ratko ongelmat: Kaikilla työpaikoilla ilmenee ongelmia. Niitä ei kannata pelätä vaan hakea ratkaisut mahdollisimman nopeasti. Ratkaisujen hakemisessa ei ole tarpeen keskittyä henkilöiden ominaisuuksiin vaan ongelmalliseen asiaan ja sen ratkaisemiseen.

Älä pyri täydellisyyteen: Ole armollinen itsellesi. Kaikille sattuu kaikenlaista.

Uuden oppiminen: Mikään ei ole niin palkitsevaa kuin uusien asioiden ja näkökulmien havaitseminen, keksiminen ja oppiminen. Pidä tässä suhteessa lippu korkealla ja mieli avoimena. Kun kiinnostus loppuu, elämä alkaa lakastua. Löydä itsellesi kiinnostavat kohteet. Älä anna muiden määrätä niitä.

Elämä on kokonaisuus: Elämään kuuluu paljon muutakin kuin työnteko. Harrasta, nauti ystävien seurasta, matkusta ja tee sitä mistä nautit ja mikä tuottaa hyvää itselle ja muille. Työpaikalle on tärkeää tulla jalka keveänä, innostuneena ja mieli korkealla. Tartu haasteisiin, kun niitä tulee eteen.

Oulussa 21.4.2022

Anna-Majja Lämsä

Kauppatieteiden tohtori, Professori

Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu JSBE

2 MONIMUOTOINEN TYÖELÄMÄ- KIRJOITUKSIA ANNA-MAIJAN KOLLEGOILTA

2.1 The impact of male guardianship on Arab women's career-making decisions

Katlin Cundiff

Introduction

Arab countries have taken numerous steps to increase women's labor force participation. For example, the contribution of the United Arab Emirati women to economic activity has increased from a mere 5.4 per cent in 1995 to 27.9 per cent in 2017 and Emirati women hold 20 percent of the seats in the national Federal Council. At the same time, the unemployment rate among Emirati women has recently reached a high of 19.7 per cent, compared to 8.2 per cent for males (UAE Ministry of Cabinet Affairs, 2021). One explanation for Emirati women's high unemployment may lie in domestic realm of influence that blocks women's access to work.

According to many Arab countries' labor laws, Muslim women are required to provide their potential employers a written permission to work from their legal male guardians (*Mahram* in Arabic). *Mahram* is either a woman's husband, father, brother or even a son who has the power to make a range of critical decisions on her behalf. Without a permission from *Mahram*, a Muslim

woman cannot marry, go outside of her home, travel, work, rent an apartment, or file legal claims. Her economic participation or career development would not be possible without her *Mahram's* permission.

The aim of this study is to broaden the understanding of the impact of family members on Arab women's careers by exploring the factors that are important for *Mahrms* when considering allowing their female family members to work. This paper challenges the conventional career choice theories, such as the social cognitive career theory, by addressing one of its major shortcomings, namely the question of how free individuals are in their career choice. While the Arab woman is free to seek employment in different industries and organizations, the final career choice decision lies with her *Mahram*.

Islamic perspective

Islam allows women to own property, run a business; buy, sell and lease; as well to involve in various trade or contract. Quran specifies that a woman can own money by the job she earns: {Whatever men earn, they have a share of that and whatever women earn, they have a share in that} (The Quran, 4:32). Hence preventing a woman from working outside home without any clear justification is contradictory action to verse and women have their right to go out of the home to work provided they adhere to Islamic guidance.

Islamic scholars and researchers have categorized the Islamic guidances for women's work into three categories relating to the women themselves, the work involved, and the society at large (Asar and Bouhedda, 2016).

First, women are allowed to work outside of home due to the economic need either because she needs to support her family or she is a widow, a divorcee, or unmarried who does not or cannot ask money from her extended family. Women are also allowed to work outside of home where her services are needed in the society due to her gender, such as nursing or treating other women.

The permission of the male legal guardian (*Mahram*) of the woman must be obtained before going outside her home to do permissible work. Male legal guardian is either her husband, but also if unmarried, her father, brother, and in some cases her son.

As an underlying rule, a woman can work outside of her home if she adheres to what Islam has taught in its teachings about women's manners.

Second, the Islamic guidelines regarding women's work deals with the type of work itself. The work activities need to be halal or permissible by Islam and cannot result sinful activities. Work also should not prevent the woman from fulfilling her duties as a wife and/or a mother. Islamic scholars argue that the role of the wife and mother is greater than its need for female workers who could be replaced by many men especially with the high rate of unemployment among men. The work also should not lead a Muslim woman to travel without Mahram or that the woman's work should be suitable for with the nature of women.

Third, Islamic researchers hold that a Muslim woman should work in an Islam friendly environment.

Legal context

The UAE is governed both by Sharia (Islamic law) and civil law. Issues pertaining to Muslim women are often drawn from religious principles and the UAE Labor Law (No. 8 of 1980) which continues to place certain restrictions on women's employment options and rights based on gender stereotypes.

Article 34 of the UAE Constitution provides every Emirati citizen with the right to freely choose his or her own occupation, trade, or profession. However, Article 29 prohibits the recruitment of women for "hazardous, arduous, or physically or morally harmful work" or other forms of work to be decided by the Ministry of Labor. Article 27 of the labor law states that "no woman shall be required to work at night," which is defined as "a period of no less than 11 successive hours between 10 p.m. and 7 a.m." This has often been interpreted as a ban on women working at night (Kirdar, 2010). Exceptions to this prohibition exist under Article 28 for instances in which a woman's nighttime work is necessitated by force majeure, is executive, administrative or technical in nature, is in the health services, or does not involve manual labor as decided by the Minister of Labor and Social Affairs.

The UAE Personal Status Law of 2005 prescribes every Muslim woman to have a male guardian, normally a father or husband, but in some cases a brother, uncle or even a son, who has the power to make a range of critical decisions on her behalf. Without their guardian's consent, women cannot work or travel abroad, which violates their right to freedom of movement guaranteed by Article 29 of the UAE constitution.

While the UAE has taken great steps in improving women's role in the society such as Emiratization policies and increasing women's political participation, the societal and familial perception of the role of women continue to pose the biggest barrier to women's labor force participation and career development.

Methodology

Social constructionism, as a foundational approach for this research, is considered a welcome alternative to the study of careers due to its incorporation of themes relating to the social context within which careers evolve (Cohen et al., 2004). In career studies, social constructionism encourages us to acknowledge the relationship between career and social order and how context and social order influence the construction of career (Omair, 2010). Social cognitive career theory proposes a number of factors that could influence individuals' career decision-making self-efficacy, such as personal variables (e.g. age and gender), contextual variables (e.g. perceived support or barriers from family, peers, and society), and experiential variables (e.g. learning sources) (Lent et. al., 1994).

Women's career-making decisions are highly influenced by the social, cultural, and family contexts. While this paper is about Arab women, the specific context of this paper is the United Arab Emirates and the focus of the paper is Emirati women specifically. The term Arab women refers to women from Oman to Morocco with diverse social or cultural contexts. A woman's experiences in one Arabic country may not be comparable to another country. The author believes that the narrower the research context, the more accurate results can be gained from the empirical research.

Women's working lives and careers are traditionally studied through the interviews or surveys conducted with female respondents. Interviews specifically are able to bring out the first-hand experiences unique to women only. While the focus of this paper is women's careers, the need for a permission to work from male guardians, requires us to study the male respondents who in the context of this study have the ultimate power over women's employment choices.

The research material of this paper consists of twenty *Mahrams'* narratives which are in the form of written text. Emirati women in professional or managerial positions, aged between 24 and 30 years, were asked to contact

their *Mahrams* to participate in this research. Twelve respondents for this study were husband and eight were fathers of unmarried women. All Emirati women were at the beginning of their career development.

Empirical findings and discussion

Mahrams were asked to identify the factors that are important for them when giving their female family members the permission to work. The findings are categorized to sector and industry specific characteristics, job related characteristics, and organizational characteristics.

Sector and industry specific characteristics

The most common sector where the *Mahrams* would like their female family members to work was public sector. Public sector employment in the UAE has reached a saturation point (Al-Wagfi and Forstenlechner, 2012, Harry, 2007; Rees et al., 2007) and the UAE government has taken steps through Emiratization policies to attract Emiratis to private sector. The proportion of Emiratis currently employed in the private sector is as low as 1 per cent (Forstenlechner, 2010). Despite the Emiratization policies, that date back to two decades and the government efforts to push Emiratis to work in the private sector, the male family members still prefer their women to work in the public rather than private sector. The main reasons for preferring public sector employment for women was higher wages, shorter working hours and the reputation of the industry.

Seventy per cent of the respondents mentioned that the concern for sexual harassment was one of the main concerns when considering employment options for their women. Public sector employment with its segregated offices provide a safer environment for women to work. Omair (2009) in her article explained that from the viewpoint of women managers in contemporary working life, this suggests that women can only leave the private spheres when completely covered and accompanied by a male guardian and women's managerial careers are only possible in segregated work places, where the interaction of men and women is excluded.

In this study respondents also believed that public sector provides better career development opportunities for women. When asked why private sector career development is not perceived as beneficial, the respondents suggested that private sector jobs are less stable and it would be harder for

an Emirati woman to grow in her career. While, the Emiratization policies suggest great career development opportunities for Emiratis in the private sector, the respondents of this study disagreed. The main reason was that public sector jobs are stable and secure, within time, women especially competing against other Emirati women, can reach higher positions, especially in segregated public sector offices.

The respondents of this study considered public sector institutions, education, non-profit organizations and banking to be most reputable industries. The least favorable choice for employment was in law firms, construction industry and hospitality.

Job related characteristics

When asked about the type of work that *Mahrams* would find suitable for women, many respondents said that the work itself should not be physically straining or involve long working hours. Sales and marketing jobs were not favorable since those includes interacting with large number of people, either Muslim or non-Muslim men and women.

The most favorable jobs for an Arab woman are office bound, such as administrative work, according to this study respondents. This indicates that it is very important for Arab women's male family members to know that women are working in a safe environment with little mobility to external environments.

Organizational characteristics

Mahrams in this study reported that organizational environment is another important factor to consider when allowing their female family members to work. The main criteria is the demographics of the organizations. The ratio of men and women is important, as well as the ratio of Muslim and non-Muslims and the number of Emiratis working in the organizations. Preference is given to organizations that have a high number of female employees, preferable Muslim and a good number of Emiratis. It is important for *Mahrams* that women work among other Emirati women. A few *Mahrams* (25%) mentioned that the nationality and gender of the supervisor was an important criterion. Female supervisors would be preferred over male and Emiratis over other nationalities. These results indicate that Emirati men would like their female

family members to work in environments that are similar to their domestic environments by being surrounded by Emirati women.

The organizations that deal with haram (forbidden according to Islam) products and services, or engage in business that could lead to haram activities, are considered unacceptable working environments for Arab women. Dealings with alcohol or other harmful substances or hospitality and entertainment industry were brought as examples. Hospitality or entertainment industry may allow mixing of men and women unrelated to each other and may result in unlawful activities.

Conclusion

This paper contributes to the social cognitive career theory development by addressing one of its major shortcomings, namely the question of how free individuals are in their career choice. In case of Arab women and based on the Islamic guidelines and several Arab countries' labor laws, Arab women are not often free to make their own career choices. Arab women need to submit a written permission from their male legal guardians upon accepting an employment offer. While the Arab woman is free to seek employment in different industries and organizations, the final career choice decision lies with her *Mahram*, the legal male guardian.

The results of this study show that despite government efforts to promote female labor force participation and increase the attractiveness of the private sector, the male guardians still hold a very traditional viewpoint of what jobs are acceptable for an Arab woman. Government efforts to promote Emiratisations need not only to be targeted at Emirati youth but also at their family members who ultimately are in charge of career choice decisions.

References

- Al-Waqfi, M.A. & Forstenlechner, I. 2012. Of private sector fear and prejudice: the case of young citizens in an oil-rich Arabian Gulf economy. *Personnel Review*, 41(5), 609-629.
- Asar, A.K & Bouhedda G. 2016. Islāmic guidelines for women to work and hold public office positions. *International Journal of Science and Research*, 5 (10), 1311- 1315
- Cohen, L., Duberley, J., Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 407-22.
- Forstenlechner, I. 2010. Workforce localization in emerging gulf economies: the need to fine-tune HRM. *Personnel Review*, 39(1), 135-152.
- Harry, W. 2007. Employment creation and localization: the crucial human resource issues for the GCC. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 132-146.
- Kirdar, S. 2010. United Arab Emirates. In *Women's Rights in the Middle East and North Africa: Progress Amid Resistance*, Ed. Sanja Kelly ad Julia Breslin, New York: Freedom House.
- Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. 1994. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 36-49.
- Omaid, K. 2009. Arab women managers and identity formation through clothing. *Gender in Management: An International Journal*. 24 (6), 412-431.
- Omaid, K. 2010. Typology of career development for Arab women managers in the United Arab Emirates. *Career Development International* 15(2), 121-143
- Rees, C., Mamman, A. & Bin Braik, A. 2007. Emiratization as a strategic HRM change initiative: case study evidence from a UAE petroleum company. *International Journal of Human Resource Management* 18(1), 33-53.
- The Quran. Translated by Abdullah Yusuf Ali. Wordsworth Editions Ltd., 2001
- UAE Constitution. Constitute Project. [United Arab Emirates 1971 \(rev. 2009\) Constitution - Constitute \(constituteproject.org\)](https://www.constituteproject.org/constitution/United-Arab-Emirates)
- UAE Ministry of Cabinet Affairs. 2021. Statistics. <https://fcsc.gov.ae/en-us/Pages/Statistics/Statistics.aspx>

2.2 Suomalaisen kansainvälisesti toimivan kasvuyrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet poikkeusoloissa

Heli Häyrynen

Johdanto

Koronaviruksen aiheuttama poikkeuksellinen tilanne markkinoilla on vaikuttanut nopeasti pieniin kasvuyrityksiin johtuen muun muassa niiden riippuvuudesta toimitusketjuista tai lainarahaan painottuvasta rahoitusrakenteesta (Business Finland, 2020). Huolimatta poikkeustilanteen markkinataloutteen heijastuvasta negatiivisesta vaikutuksesta, monelle kasvuyritykselle poikkeustilanne on myös avannut mahdollisuuden uudentilanteelle liiketoiminnalle ja menestymiselle. Tämä tutkimus tarkastelee kriisitilanteesta huolimatta positiivisesti kehittyneen kasvuyrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä, ja niissä tapahtuneita muutoksia poikkeustilanteen aikana. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, millaisia johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä poikkeustilanteessa menestynyt kasvuyritys on rakentanut poikkeustilanteen aikana. Tutkimuksen kohteena on talouden ja henkilöstöjohtamisen koulutuspalveluja tarjoava konsulttiyritys. Vaikka kriiseille on tyypillistä tapahtua nopeasti ja ennustamatta, tämän tutkimuksen tarkoitus on auttaa osaltaan valmistautumaan äkillisiin muutoksiin. Poikkeustilanteiden analysointi ja niihin reagoinnin tarkastelu auttaa kehittämään toimintavarmuutta ja erilaisia malleja tuleviin tilanteisiin. Esiteltävä case-yritys toimii myös yhtenä esimerkkinä ja oppimisen lähteenä kasvuyritysten henkilöstöjohtamisen kehittamisestä ja tukemisesta.

Artikkelini rakentuu seuraavasti. Kuvaan aluksi kasvuyritysten roolia Suomessa. Tämän jälkeen tarkastelen lyhyesti poikkeustilanteiden johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Seuraavaksi esittelen tutkimusprosessin, jonka jälkeen käyn läpi case-yrityksessä käyttöön otetut johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet. Lopuksi nostan esiin keskeisiä pohdintoja.

Kasvuyritykset Suomessa

Yritysten jakoa eri luokkiin on jäsennelty jo varsin pitkän aikaa. Kasvuyritys on varhaisen vaiheen tutkimuksissa (Penrose, 1959) määritelty yrityksen omaan tuotantotoimintaan käytettävien resurssien kokonaismäärän nykyarvolla. Tämän tutkimuksen kannalta Penrosen tapa kuvata kasvuyritystä ei ole relevantti, koska se sopii parhaiten teollisuustuotannollisiin yrityksiin. Sitä vastoin myöhempi Delmarin, Davidssonin ja Gartnerin (2003) tekemä määritelmä on tämän tutkimuksen kontekstissa osuvampi. He ovat rajanneet kuusi yrityksen kasvun määrettä: varallisuus, työllisyys, markkinaosuus, tuotantomäärät, tuotot ja myynti. Delmarin ja kumppaneiden tutkimus osoittaa, että kasvun kriteereitä on paljon. Heidän mukaansa usein on niin, että kasvuyritykset eivät täytä kaikkea heidän määrittelemiä kasvun kriteereitä yhtäaikaaisesti. OECD (2010) käyttää kasvuyrityksistä seuraavaa määritelmää, johon minäkin pohjaan tämän tutkimuksen kasvuyrityksen määritelmän: lähtötyöllisyys vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden vuosikasvu ylittää 20 prosenttia. Samaa määritelmää noudattavat myös Tilastokeskus (2022) ja Business Finland. Kasvuyritykset ovat kansantaloudellisesti merkittäviä: Suomessa alle 10 henkilöä työllistävät mikroyritykset muodostavat Suomen yrityskannasta yli 90 %. Kasvavien mikroyritysten määrä on myös kasvanut 2010-luvulla. Kasvuyritykset ovat Tilastokeskuksen (2022) mukaan keskittyneet Uudellemaalle, kuten tämän tutkimuksen kohteena oleva yritysikin alun perin on.

Monitahoisesta kasvusta ja kansantaloudellisesta merkityksellisyydestä huolimatta kasvuyritykset ovat monelta osin hajanaisen tutkimuksen aluetta. Kasvuyritysten kehityksen moottorina ovat aina aktiiviset ja kyvykkäät yksilöt. Taloustieteessä yksilöt nähdään kuitenkin usein ympäristön muutoksiin sopeutuvina toimijoina. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kasvuyrityksen johdon tekemiä päätöksiä johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteisiin kriisitilanteessa. Tämä tutkimus rakentaa tietoa kasvuyrityksistä ja tarjoaa näin osaltaan tukea kasvuyritystoiminnan kehittämiseen ja poikkeusajan liiketoiminnan elvyttämiseen.

Henkilöstöjohtamisen käytänteet

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia tutkineen Mikko Luoman (2014) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt määritellään välikappaleiksi,

joiden avulla henkilöstöjohtamisen strategiset päätökset muuttuvat käytännön tekemiseksi ja niiden myötä saavutetaan tavoitteiden mukaista menestyksestä toimintaa. Käytännössä henkilöstöjohtamisen käytänteet pitävät sisällään kaiken suunnitelmallisen tai organisaation johdon hyväksymän toiminnan, joita henkilöstön odotetaan noudattavan ja ilmentävän toiminnassaan. Henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat muuttuvia ja muokattavia, ja ne on johdettavissa organisaatiossa noudatettavasta strategiasta. Henkilöstökäytänteiden katsotaan Luoman (2014, 76–83) mukaan vaikuttavan enenevässä määrin myös strategiaan. Kuten organisaatiokulttuuri yleisesti, myös henkilöstöjohtamisen käytänteiden muutos on pitkäkestoinen prosessi ja monien käytänteiden yhtäaikainen muutos lyhyellä aikajänteellä nähdään erittäin harvinaisena. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden sisältö saattaa näyttäytyä erilaisena organisaation eri rooleista käsin katsottuna. Johdon tietoisuus henkilöstöjohtamisen käytänteistä voi erota HR-asiantuntijan näkemyksestä, mutta molempien vaikutus organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteisiin on kiistaton.

Tyypillisesti yhteiskuntatieteilijät ja kulttuurintutkijat ovat selvittäneet poikkeustilanteiden vaikutuksia yhteiskuntaan tai sen rakenteisiin, mutta tutkimuksia ei ole juurikaan kytketty yritysten johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen. Toimintaympäristön rooli on kuitenkin tunnistettu (ks. esim. Paaue & Boselie, 2006). Lisäksi johtamisen tutkijat (mm. Pučétaité & Lämsä, 2008; Nie & Lämsä, 2015) ovat selvittäneet yhteiskunnan historiallisten ja sosiokulttuuristen tekijöiden yhteyttä johtamiseen ja henkilöstön työmoraaliin. Pučétaité ja Lämsä (2008) tarkastelivat tutkimuksessaan johtamista jälkisosialistisessa organisaatiossa. Nie ja Lämsä (2015) puolestaan tutkivat konfutselaisuuden ja sosiaalisten siteiden ja verkostojen suhdetta johtamiskäyttäytymiseen Kiinassa. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan pureuduta poikkeustilanteisiin tai kriiseihin. Kasvuyritysten poikkeustilanteiden henkilöstökäytänteiden empiirisen tutkimuksen tarve on siis tarpeellista. Tarpeellista tämä tutkimus on myös siksi, että olemassa olevat selvitykset kohdistuvat vain harvoin suomalaisen työelämään ja siellä tapahtuvaan johtamiseen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

Poikkeustilanteet johtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Viime vuosien (2020–2022) tapahtumien aikana termi kriisi on arkipäiväistynyt ihmisten puheessa ja yleinen tietoisuus kriiseistä ja niiden vaikutuksista

on lisääntynyt. Saarelma-Thiel (2009, 10) on kuvannut kriisiä sanoilla uhka, ratkaiseva käänne, mahdollisuus, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö. Yhtä kaikki, selvää on, että kriisi on poikkeustilanne, joka aiheuttaa hämmennystä ihmisten mielissä sekä sekavuutta ja epäjärjestystä organisaatioissa. Yrityksen kohtaama kriisitilanne voi olla esimerkiksi onnettomuus, luonnonkatastrofi tai työvoiman vähentämisestä johtuvat irtisanomiset. (Seeck, 2009.) Tässä selvityksessä tarkasteltava koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne on yrityksestä riippumattomasta, ulkoisesta syystä aiheutunut kriisi. Henkilöstöjohtaminen on tällöin erityisen tärkeässä asemassa, jotta yritys pystyy säilyttämään toimintansa. Poikkeustilanteen ollessa erityisen vakava, kuten maailmanlaajuisen koronaviruksen aiheuttaman pandemian kohdalla on, voidaan henkilöstöjohtamisen sijaan käyttää myös kriisijohtamisen termiä. Seeck (2009, 35) on määritellyt kriisijohtamisen toiminnaksi, jonka avulla vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta. Minzbergin (1980) mukaan johtamisen merkitys korostuu kriisitilanteessa. Johtajaa tarvitaan päätöksiä tekemisessä ja huolehtimaan organisaatiosta. Kriisijohtaminen ja normaalisti tapahtuva johtaminen kuuluvat yhteen (Seeck, 2009). Normaalitilanteen johtaminen on kriisijohtamisen perusta. Kriisijohtamiseen valmistelevan suunnitelman lisäksi Seeck (2009) korostaa kriisijohtamisen arviointia kriisin jälkeen. Se auttaa tulevaisuudessa selviytymään vastaamista kriiseistä paremmin. Arvioinnin kautta pystytään myös tunnistamaan onnistumiset ja epäonnistumiset ja toimintatapoja voidaan käyttää hyväksi tai välttää tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtamisen käytänteet poikkeustilanteissa

Yritysten henkilöstöjohtamista poikkeustilanteissa on tutkittu melko vähän, mutta kriisijohtamisen tutkiminen on viime vuosina kiinnittänyt enemmän huomiota myös puolustus- ja turvallisuussektorin tutkimusalueen ulkopuolella. Dave Ulrichin (2020) mukaan henkilöstöjohtaminen korostuu kriisitilanteissa. Erityisesti johtamisen, osaamisen ja organisaation kehittäminen korostuvat. Henkilöstöjohtamisen merkitys näyttäytyy eri tavoin eri henkilöstöryhmille. Työntekijöiden tulee tuntea psykologista turvallisuutta ja saada positiivisia kokemuksia. Johto tarvitsee taas tukea vaikeiden päätösten tekemisessä. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu uusien toimintakanavien kuten virtuaalisten yhteyksien rakentaminen, ja uskoa ja yhteenkuuluvuutta luovien

käytänteiden kehittäminen ja käyttöönotto. Ulrich (2020) korostaa tilannearviota, joka antaa suunnan asioiden priorisoinnista. Uusi tilanne vaatii aina, huolimatta siitä oliko kyseessä poikkeustilanne, uusia ratkaisuja, joka väistämättä muuttavat koko organisaation toimintatapoja. (Kivikoski ja Kauppinen, 2021; Auvinen ja Lämsä, 2020; Ulrich, 2020; Yeung & Ulrich, 2019.) Poikkeustilanteen nähdään olevan sen aiheuttamien muutosten osalta ohimenevä. Sillä on alku ja loppu. Tilanteen vakiintuessa poikkeustilanteen aikana syntyneet käytänteet vakiinnutetaan kuten myös organisaation uusi identiteetti.

Tutkimusmenetelmät

Päättökäytännöiden selvittäminen on selvittää millaisia johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön poikkeuksellisessa tilanteessa yrityksessä, joka selvisi koronatilanteesta kasvaen ja kasvattaen positiivista liiketoiminnan tulostaan. Vastatakseni tutkimustehtävään, olen muodostanut neljä alatutkimuskysymystä:

1. Mitkä olivat suurimmat ongelmat henkilöstöjohtamisessa covid19-viruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa vuonna 2020?
2. Millaisia johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä silloin otettiin käyttöön?
3. Miksi näitä johtamisen tai henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön?
4. Miten näitä johtamisen tai henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön?

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jolla tutkin yhden case-yrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä vuoden 2020–2021 aikana. Kohdeyritys on asiantuntijoista koostuva konsulttiyritys, joka tarjoaa talouden - ja henkilöstöjohtamisen, sekä näiden toimialojen koulutuspalveluja. Empiirinen aineisto koostuu yrityksen johdon teemahaastatteluista. Aineisto kerättiin käyttämällä harkinnanvaraista otantaa (Flick, 2007), jotta voitaisiin saada juuri sellaista ihmisiä haastateltaviksi, jotka tiesivät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä oli siitä merkittävää kokemusta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa harkinnanvarainen otos tapahtui niin kutsutulla eliittiotannalla kohdistuen haastattelut niille henkilöille, joilla uskoin

olevan eniten tietoa yrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niissä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista. Aluksi tarkoitukseni oli haastatella vain yhtä henkilöä, mutta päädyin lopulta haastattelemaan kahta johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden kannalta avainasemassa olevaa henkilöä, koska ensimmäinen haastateltava suositteli minua toimimaan niin ja katsoin sen olevan hedelmällistä tutkittavan ilmiön ja siitä saatavan kattavan tiedon näkökulmasta. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse, mutta haastattelut toteutin Teamsin virtuaalikokouksen avulla. Haastattelukysymykset olivat luonteeltaan avoimia. Kysymykset käsittelivät seuraavia asioita: henkilöstöjohtamisen helpoimmat ja haastavimmat osa-alueet korona-aikana vuosina 2020–2021, johtamisen käytänteiden muutokset ja syyt muutoksille sekä miten johtamisen – ja henkilöstöjohtamisen käytänteet otettiin käyttöön. Suoritin haastattelut strukturoituna teemahaastatteluna, jolloin haastateltava sai vapaasti muotoilla vastauksensa kysytystä aiheesta. Tein haastatteluista kirjalliset muistiinpanot.

Analyysissä sovelsin sisällön erittelyä aikaisemman kirjallisuuden ja empiirisen haastatteluaineiston yhdistävällä otteella. Tarkastelin analyysissä aineistosta nousevia asioita suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Analyysin rakenne noudattaa alakysymyksiä 1–4. Esitän analyysissä lainauksia haastatteluaineistosta vahvistaakseni tutkimuksen luotettavuutta. Lainaukset elävöittävät tekstiä ja myös havainnollistavat ja konkretisoivat asiaa.

Tulokset

Suurimmat ongelmat henkilöstöjohtamisessa koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa vuonna 2020

Vastaajien kuvaamat henkilöstöjohtamisen suurimmat ongelmat on ryhmitelty seuraavasti:

- muutokset ohjeistuksen rakentamisessa
- muutokset rekrytoinnissa ja asiakkuuksien hoidossa
- muutokset henkilöstössä

Henkilöstöjohtaminen korostuu kriisitilanteissa (Ulrich, 2020), mikä kävi ilmi myös haastatteluista. Haastateltavat toivat esille ongelmallisena henkilös-

tön ohjeistamisen. Johdon piti pohtia, miten viestiä oikea-aikaisesti ja tarvittavalla tarkkuudella. Haastateltavien mukaan ohjeistuksessa piti olla erityisen systemaattinen ja järjestelmällinen, vaikka tietoa oli välillä vähän kerrottavissa. Toinen haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Kaikki käytiin läpi, ihan tarkatkin guidelinet. Miten ollaan yhteydessä tiimikaverihin, mitä voin sanoa asiakkaille?" (H1)

Kokonaisuudessaan koronaviruksen poikkeustilanne näyttäytyi haastateltavien mukaan vaikeana henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kriisitilanteissa työntekijöiden tulee tuntea psykologista turvallisuutta ja saada positiivisia kokemuksia (Ulrich, 2020). Haastatteluissa tämä nousi esille selkeästi. Haastateltavien mukaan päivittäisessä johtamistyössä tuli olla avoin ja rehellinen, jotta henkilöstölle ei jäisi turvatonta tunnetta.

"Vaikka annetaan yleensä vapaat kädet, turva tulee siitä, että tehdään päätöksiä ja annetaan selkeät rajat mitä tehdään." (H1)

Johdon näkökulmasta erityisen haasteelliseksi tilanteen teki se, että virheille ei päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa ollut tilaa, vaikka johdolla ei ollut varmaa tietoa päätösten oikeellisuudesta. Tämä eräänlainen "sumuverho" ja "näkymättömyys" teki päivittäisestä johtamistyöstä raskasta johdolle. Kuten kriisijohtamisen tilanteissa yleensä (Ulrich, 2020) johto tarvitsi haastateltavien mukaan tukea vaikeiden päätösten tekemisessä.

Tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen rooli kriisitilanteissa jakautuu eri tavoin eri henkilöstöryhmille (Ulrich, 2020). Haastateltavat nostivat esille eri henkilöstöryhmistä ensimmäisenä myyntityössä olevat henkilöstön jäsenet. Poikkeustilanne poisti mahdollisuuden tavata potentiaalisia asiakkaita ja verkostoitua alan tapahtumissa. Myyntihenkilöstön piti keksiä uusia tapoja tavata potentiaalisia asiakkaita ja rakentaa suhdetta olemassa olevia asiakkaiden kanssa. Poikkeustilanteessa asiakassuhteista huolehtiminen korostui, varsinkin koska tutkimuksen kohteena olevan yrityksen liiketoiminta on riippuvainen asiakasyritysten pysymisestä mukana yritystoiminnassa. Haastateltavat kuvasivat muutosta nopeana ja radikaalina.

"Myynti- ja asiakastapaamiset loppuivat kuin seinään." (H2)

Kohdeyrityksen yksi oleellisimmista kasvun edellytyksistä on korkeatasoisten osaajien rekrytointi ja rekrytointiin panostettiin entistä enemmän. Rekrytointitiimi on maanlaajuinen, mutta ennen poikkeustilannetta monet tapaamisista toteutettiin kasvotusten. Tämä rakenne muuttui poikkeustilanteessa ja rekrytointimalli muutettiin täysin virtuaaliseksi. Haastateltavat eivät kokeneet teknisten sovellusten käyttöä ongelmana. Enemmän työtä aiheutti kuitenkin luottamuksen rakentaminen siihen, että virtuaalisesti toteutetulla rekrytoinnilla voidaan palkata organisaatioon hyvin soveltuvia henkilöitä. Toinen haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Rekrytoinnin näkökulmasta piti rakentaa luottamus, että voimme löytää hyviä tyyppisiä ilman että tavataan henkilöitä face to face." (H1)

Haastateltavat kertoivat rekrytoinnin laadunvarmistuksen olevan kolmi-vaiheinen rakenne, jossa kandidaatteja tavataan kolmessa tapaamisessa osittain eri tiimien kanssa. Rekrytointimalli ei ole sisällöllisesti muuttunut radikaalisti, mutta yrityksen kasvuvauhtiin muutos on vaikuttanut kasvua kiihdyttäen. Rekrytointi voidaan nykyisin hoitaa vanhalla mallilla, mutta virtuaalisesti, joka on säästänyt aikaa ja nostanut tehokkuutta. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että kriisijohtamisen henkilöstöjohtamiseen kuuluu uusien toimintakanavien kuten virtuaalisten yhteyksien rakentaminen ja uskoa ja yhteenkuuluvuutta luovien käytänteiden rakentaminen (Ulrich, 2020). Tämän vahvistaa myös käsillä oleva tutkimus.

Poikkeustilanteen vaikutusten uskotaan heijastuvan merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin (Ulrich, 2020). Organisaatiot, joissa työskentelemme muokkaavat usein yksilöiden hyvinvointia. Kohdeyrityksessä henkilöstöjohtamisen käytänteillä oli ennen pandemiaa vaikutettu keskeisesti henkilöstön hyvinvointiin, ja haastateltavat näkivät poikkeustilanteen vaikeuttaneen tätä. Haastateltavat kokivat, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa positiivisesti henkilöstöön vaikeutui. Toinen haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

"Henkilöt, jotka olivat jo vähän irtautuneet organisaatiosta, ja jotka tarvitsivat huolenpitoa ja työsuhteessaan huoltoa on vaikeampaa havaita." (H2)

Käyttöön otetut johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet

Vastaajien kuvaamat käyttöön otetut johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet on ryhmitelty seuraavasti:

- tiedonvälitys ja sen rytmi
- yhteisöllisyyden rakentaminen
- työhyvinvointi
- varautumissuunnitelmat

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla pyritään vähentämään kriisin aiheuttamia vahinkoja (Seeck, 2009). Tiedonvälitys toimi yhtenä tärkeänä käytänteenä, joka osaltaan kriisitilanteessa luo turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Ulrich, 2020). Vastaajien mukaan tiedonvälitys koki suuren muutoksen, vaikka käytetyt tiedotuskanavat eivät muuttuneet. Tiedonvälityksen sykli tiheni ja tiedonvälitys pyrittiin pitämään mahdollisimman samankaltaisena, jotta henkilöstön oli helppo seurata tiedon päivittymistä. Tiedonvälitystä kuvasi avoimuus ja informatiivisuus. Järjestelmällisyyttä lisättiin ja yhtenäisyyteen kiinnitettiin enemmän huomiota. Lisäksi panostettiin yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi, aiemmin alueellisesti toimistoittain järjestetyt perjantaipulla-tilaisuudet siirrettiin Teamsiin ja samaan viikoittaiseen virtuaalitapahtumaan kutsuttiin sekä Suomessa että Virossa työskentelevä henkilökunta. Joka toinen viikko virtuaalinen perjantaipulla-tapahtuma järjestettiin englanniksi ja siihen kutsuttiin myös yrityksen Ruotsissa työskentelevä henkilöstö. Virtuaalinen viikkotapahtuma nähtiin tärkeänä yhteisöllisyyden ylläpitäjänä ja lisääjänä. Tapahtumassa jaettiin tietoa, mutta myös vietettiin aikaa vapaammin yhdessä. Työhyvinvointiin panostettiin entistä enemmän. Etätyöskentely aiheutti haasteita työergonomialle ja yrityksen henkilöstölle hankittiin taukojumppaohjelma. Taukojen merkitys korostui ja työn tauottamisesta piti muistuttaa ja erikseen ohjeistaa. Lisäksi henkilöstöä muistettiin ja kotiin postitettiin erilaisia ilahduttavia yllätyksiä pandemia-aikana. Henkilöstölle järjestettiin myös muun muassa virtuaalisia konsertteja.

"Voimme pitää huolta toisistamme, vaikka emme kohtaa kriisin aikana yhtä usein...Nämä oli tietoisina johdon päätöksiä." (H2)

Varautumissuunnitelmat nousivat pinnalle ja erilaiset varasuunnitelmat ja varmistukset jouduttiin päivittämään. Haastateltavat kuvasivat, että erilaisia kriittisiä asioita nousi esille ja siitä on ollut hyötyä poikkeusolojen eri vaiheissa. Varautumissuunnitelmat ovat rakentaneet organisaatioon uudenlaista työskentelykulttuuria, jossa asioita dokumentoidaan systemaattisesti ja ohjeistus on kunnossa. Uusi tilanne vaatii usein yrityksiltä uusia ratkaisuja, jotka muuttavat organisaatioiden tapoja toimia (Ulrich, 2020). Tämän tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä yksi tärkeimmistä pysyneeksi jääneestä muutoksesta oli varautumissuunnitelma.

"Nousi esille kriittisiä asioita....ei ole vaarallisia yhdistelmiä tai jonkun takana ei ole liikaa asioita....Sisäiset ohjeistukset on aina, vaikka olisi kuinka tavallinen tehtävä." (H1)

Miksi ja miten uusia johtamisen tai henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön

Kriiseissä uusien toimintakanavien luonti on yksi henkilöstöjohtamiseen kuuluva asia (Ulrich, 2020). Tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa Microsoft Teams otettiin käyttöön viestintäkanavana juuri ennen koronaviruksen aiheuttamaan poikkeustilannetta. Koulutukset henkilöstölle oli jo suunniteltu. Tässä asiassa vastaajat kokivat olleensa onnekkaita. Koulutusten kautta lisättiin tietoutta tiedotuskanavista ja valmistauduttiin etätyöskentelyyn. Muun tiedottamisen kannalta organisaation intrakanavaa selkeytettiin ja tiedotusta siellä lisättiin. Moni henkilöstöjohtamisen käytänne ennen kaikkea työhyvinvoinnin sektorilla otettiin käyttöön kokeiluperiaatteella. Haastateltavat kertoivat, että aluksi katsottiin, toimiiko käytänne organisaation arjessa, kysyttiin asiaa henkilöstöltä ja sen jälkeen tehtiin päätökset jatkosta. Yhtäaikaisesti kuultiin henkilöstöä esimerkiksi pulssikyselyiden avulla ja saatiin tietoa siitä, mitä toimenpiteitä tarvittiin, mikä toimii ja mikä ei.

Uusia henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön pääsääntöisesti käytännön pakosta. Esimerkiksi perjantaina perinteenä ollutta yhteistä hetkeä ei voitu toteuttaa etätyön aikaan ja tilanne haluttiin toteuttaa jotain. Haluttiin ylläpitää ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja osallistaa henkilöstöä. Tavoitteena oli, että henkilöstö on aktiivinen eikä pelkästään tiedon vastaanottajan roolissa. Vastaajien mukaan organisaatiossa oli jo aiemmin toimiva intranet, mutta katsottiin tarpeelliseksi järjestää monia eri tapoja järjestää tiedon saanti. Toinen haastateltavista tiivisti asian seuraavasti:

"...oli pelkona, että yhteisöllisyys katoaa, tiedotteiden lisääminen ei lisää yhteisöllisyyttä..." (H1)

Uusia henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön, koska henkilöstön yleistä hyvinvointia pidettiin tärkeänä. Työyhteisön pulssikyselyt otettiin joka viikkoisiksi. Vastaajien mukaan niiden koettiin olevan helppo tapa kartoittaa henkilöstöä tunnelmia ja syitä tunnelmiin. Työterveyden palveluja lisättiin, organisaatiossa järjestettiin muun muassa matalan kynnyksen pop up-työterveyden vastaanottoja. Näiden avulla kartoitettiin esille nousevia aihealueita, huolia ja haasteita, joihin voitiin vaikuttaa tarvittaessa.

Poikkeusolot kehittivät ja vahvistivat organisaatiota

Haastateltavien mukaan organisaatio oli ennen poikkeusaikaa liikkuva ja totunut monipaikkatyöskentelyyn. Tiimit koostuivat eri puolilla Suomea tai jopa Suomen rajojen ulkopuolella asuvista asiantuntijoista. Etätyön mahdollisuudet ja käytössä olevat työskentelyvälineet mahdollistivat helposti siirtymisen täysin etänä tapahtuvaan työskentelyyn. Haastateltavien mukaan mitään ei ole voinut ottaa poikkeuksellisen tilanteen aikana itsestäänselvyytenä ja haasteet ovat muuttuneet jopa parin kuukauden välein. Tilanteen vakiintuessa, joka koronaviruksen tilanteessa tarkoitti kriisin pitkittymistä, kriisin aikana syntyneitä toimintatapoja vakiinnutetaan ja samalla rakentuu myös organisaation uusi identiteetti (Ulrich, 2020). Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oli kuitenkin hämmästyttävää, miten helposti kaikkiin muutoksiin on sopeututtu. Vastaajat uskoivat, että syynä sopeutumiseen on innovatiivinen ja aktiivinen organisaatiokulttuuri. Asiakkaiden saaminen mukaan muutokseen tuntui toisesta vastaajasta erityisen hyvältä. Yhdellä kertaa tapahtunut modernisoituminen tapahtui nyt pakon edessä varsin kivuttomasti.

"Se mikä yllätti oli se että miten saimme asiakkaat mukaan muutokseen. Ja että mistä työtä tehdään ja palvelu voi olla yhtä laadukasta, vaikka emme tapaa face to face tai olla samassa kaupungissa." (H1)

Aina johdon suunnitelmat eivät toteutuneet kuten oli ajateltu. Toinen haastateltava kertoi, miten johdossa oli poikkeustilanteen alussa pohdittu sen vaikutusta liiketoimintaan kansainvälisellä tasolla ja pohdittu laaja-alaisesti erilaisia skenaarioita liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta.

"Muistan kun covid alkoi, meillä henkilö X halusi tehdä tehdä kriisiplania taloudellisesti. Ensimmäinen shokki oli sellainen, että miten maailma kehittyy ja miten tämä rajustikin vaikuttaa liiketoimintaan. So far voidaan sanoa, että asiantuntijayrityksessä ei juuri vaikuta." (H2)

Toinen haastateltavista nosti esille organisaation voimakkaan halun selviytyä ja uskon tulevaisuuteen.

"..ei olla jätetty mitään tekemättä, ei edes uusien toimistojen avaaminen ole loppunut vaan olemme laajentuneet koko ajan. Ei olla annettu tilanteen häiritä... Tarvitsemme henkilöstöä...täytyy uskaltaa investoida vaikka on synkkää. Olemme uskoneet tulevaisuuteen. Olemme painaneet kaasua ja synnyttäneet uusia businesslinjoja. Meidän maailma kehittyy vaikka ulkoiset tekijät muuttuvat." (H2)

Johtopäätökset

Selvitin tässä tutkimuksessa, millaisia johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä otettiin käyttöön poikkeuksellisessa tilanteessa yrityksessä, joka selvisi koronatilanteesta kasvaen ja kasvattaen positiivista liiketoiminnan tulostaan. Tutkimus tuotti tietoa suomalaisten kasvuyritysten johdon näkökulmasta. Kuten selvitykseni osoittaa, koronatilanteesta huolimatta menestynyt yritys muutti innovatiivisesti ja aktiivisesti johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteitään ja otti käyttöön uusia käytänteitä. Tämä vahvistaa aiempaa tutkimusta (Ulrich, 2020), jonka mukaan uudessa tilanteessa organisaation on menestyäkseen muutettava toimintatapojaan.

Tutkimusten mukaan (Kivikoski ja Kauppinen, 2021.) koronaviruksen aiheuttamana poikkeusaikana menestyneet kasvuyritykset ovat korostaneet digitalisaation merkitystä. Etätyö on tullut jäädäkseen ja työn tekeminen digitaalisesti vapaana paikkasidonnaisuudesta ja myös aikasidonnaisuudesta tulee yleistymään (Lämsä ja Auvinen, 2020). Tämän tutkimuksen kohteena ollut yritys koki digitalisaation ottaneen ison askeleen eteenpäin ja poikkeustilanne auttoi heitä digitalisoimaan toimintojaan yhdessä asiakkaidensa kanssa. Samalla rakentui kriisin aikana käyttöönotettujen henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla organisaation uusi identiteetti (Ulrich, 2020). Johtamisen tarkoitus korostuu kriisitilanteessa. Johtajaa tarvitaan päätöksiensä tekemisessä ja huolehtimaan organisaatiosta. (Minzberg, 1980.) Vaikeassa tilanteessa menestynyt kasvuyritys teki entistä enemmän töitä investoiden toimialansa kanalta tärkeisiin asioihin ja uskoi vakaasti tulevaisuuteen ja omiin kasvunmahdollisuuksiinsa, vaikka moni yritys samassa tilanteessa pysäytti investoinnit.

Tämän tutkimuksen tulokset painottavat, aiempaa tutkimusta tukien (Ulrich, 2020), henkilöstöjohtamisen roolia entisestään kasvuyrityksille tärkeänä menetyksen elementtinä. Ihmislähtöinen ja eettinen johtaminen sekä seikat kuten sosiaalinen vuorovaikutus, vastuullisuus ja hyvinvointi ovat menestyvän yrityksen merkkejä. Tärkeänä jatkotutkimuksen kohteena ehdotan henkilöstöjohtamisen sosiaalisen vastuullisuuden käytänteiden tutkimista kasvuyrityksissä. Nämä johtamiskäytännöt tukevat uusien kasvuyritysten menestystä sekä auttavat kasvuyrityksiä selviytymään ja kasvamaan poikkeuksellisissa olosuhteissa.

Lähteet

- Auvinen, T. & Lämsä, A-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 25, No. 1, 14-26.
- Business Finland. 2020. Innovaatioista kilpailukykyä ja kestäväää kasvua. Business Finlandin tulokset ja vaikutukset Raportti 6/2020. https://www.businessfinland.fi/49c075/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/business_finland_vaikuttavuusraportti2020-1.pdf
- Delmar, F., Davidsson P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, 189–216.
- Flick, U. 2007. *Designing qualitative research*. The sage qualitative research kit. Lontoo: Sage.
- Kivikoski, J. & Kauppinen, T. 2021. PK-yritysten opit digitalisaatiosta 2020. Miten digitalisointi on auttanut pk-yrityksiä menestymään? Prior Konsultointi Oy. 11.1.2021.
- Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamien käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. *Liiketaloustiede* 107. Johtaminen ja organisaatiot. s. 76–97. Saatavilla http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/38758/1/1241692_Pitt.pdf#page=84. Luettu 12.10.2021.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*. 1.3.1980. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>.
- Nie, D. & Lämsä, A-M. 2015. The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of guanxi. *Journal of Business Ethics*. Vol. 128, 851-861.
- OECD. 2010. *High-Growth Enterprises. What governments can do to make a difference?* OECD Publishing.
- Paauwe, J. & Boselie, P. 2006. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. *Human resource management journal*. Vol. 13, No. 3, 56-70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>

- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.
- Pučétaité, R. & Lämsä, A-M. 2008. Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. Journal of Business Ethics. Vol. 82, No. 2, 325-337.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan kirjapaino.
- Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Tilastokeskus. 2022. Kasvuyritystilastot. Saatavilla: www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kasvuyritystilastot. Luettu 19.1.2022. "
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:31. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163076/TEM_2021_31.pdf. Luettu 11.12.2021.
- Ulrich, D. 2020. Covid-19: HR's role during a global crisis. 20.3.2020. Saatavilla: <https://sightsinplus.com/insight/blogosphere/covid-19-hrs-role-during-a-global-crisis/?amp>. Luettu 15.8.2021.
- Yeung, A. & Ulrich, D. 2019. Reinventing organization – How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets. Harvard Business Review Press.

2.3 Sticky floors phenomenon – Are women consciously sabotaging their career prospects?

Mari Kooskora

Eilike Lõssov

Introduction

Although there is an increasing number of studies about different gender biases (often referred as stereotypes and metaphores) preventing women not reaching to the top management positions (Arulampalan, Booth and Bryan, 2007; Carli and Eagly, 2016), there are still many questions surrounding this research topic. One of those phenomenons that has been studied less, is for example the sticky floors (Deschacht, De Paux and Baert, 2017), which characterises women's failure to advance to higher management levels due to external obstacles that hold women to the bottom or middle-level positions of the corporate hierarchy for extended periods of time (Shabsough, Semerci, and Ergeneli, 2021). A great number of existing studies have given proof, that women are often subject not only to gender stereotypes, but also gender discrimination in employment (Koch, D'Mello and Sackett, 2015), however one can find also controversial results, claiming that often women are themselves consciously or not consciously creating barriers to their own success and career advancements (Shambaugh, 2008).

The purpose of our study is to discover and understand the existence of sticky floors phenomenon among women on middle level positions and find evidence for the probability that women are consciously sabotaging their own career prospects. For achieving these goals, a qualitative method was chosen and 15 semi - structured interviews conducted for data collection. The sample was compiled by women from middle and top executive level positions and a descriptive phenomenological method was used in data analysis.

The results of our study revealed the conceivable existence of sticky floors phenomenon among women in the middle level positions and that women are deliberately choosing to stay on those positions due to domestic responsibilities and especially with young children at home. However, this often happens due to the common belief in society, that women should be the

main home caregivers and child care providers and therefore face many hardship on their career path. Expectations at work and at home may be the reasons behind this emerging phenomenon, moreover, lack of support and flexibility at workplace force even women with great ambition and leadership characteristics to become a part of the sticky floors phenomenon.

The impact of gender role stereotypes

It can be argued that despite of the changes in the understandings of gender roles during the past decades and raising educational level and the increase in the standard of living (Sharabi and Harpaz, 2013) some of the existing stereotypes have remained. A strong belief that men are more outstanding and qualified compared to women (Rice and Barth, 2015) especially in higher management positions, seems to exist and even when the cultural differences and other social diversity characteristics have blurred the traditional gender roles leading to recognise feminine and masculine features among both women and men (Coder and Spiller, 2013), the society still sees women as too fragile as leaders to some extent (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, and Josephson, 2017). It can be further argued, that the existing gender role stereotypes considerably influence people assumptions about appropriate behaviour for themselves and for others (Mills, Culbertson, Huffman and Cornell, 2012) mostly declaring suitable behaviour within organisations where female and male approach and attitude are important (Kiser, 2014). Moreover, although women are progressively trying to make a change in the form of the traditional image stating what women should and may do in the society (Glass ceiling or sticky floor, 2017) we can still find less females on the senior positions than men (Diehl and Dzubinski, 2016; Ciminelli, Schweltnus and Stadler, 2021) almost in all countries and women have often evaporated in lower management positions with less authority (Kooskora and Piigli, 2016).

Furthermore, women being often valued by their individual abilities such as commitment, creativity and intense contribution to work (Hakim, 2006), but seen lacking ambition and willingness to work for long hours (Dijkers, van Engen and Vinkerburg, 2010) leads to the belief that women have poorer ability to work in management positions (Kiausiene, Streimikiene and Grundely, 2011). However, on the contrary, according to Kiser (2014), women on top management positions are deeply devoted and the most qualified employees,

especially when they have been able to pass the middle management bottleneck. Therefore, it is argued that women need strategic vision and inner introspective skill to break the glass ceiling and escape the floor (Carli and Eagly, 2016), to be able to lead others to the desired direction and have the ability to inspire (Baker, 2014).

Glass ceiling and sticky floors - metaphors characterising obstacles faced by women leaders

Although there has been steady but slow improvement in women's access to leadership, women continue to experience challenges that men do not face. Often these biases, challenges or obstacles are referred as metaphors (Carli and Eagly, 2016) playing an important role in facilitating understanding of social phenomena. Eventhough some women manage to go beyond those barriers and make excellent career, there is still strong social coercion to women to be more family orientated (Eriksson, Smith and Smith 2017), have children and several stereotypes may exist putting women into invisible frames.

The most well-known and widely studied bias is glass ceiling, referring to a situation where women, with necessary qualifications like ambition and aspiration, are deprived of the opportunity to strive to top management due to imaginary barriers, set by other parties (Baker, 2014). Superiority of top positions are traditionally held by men (Kooskora and Piigli, 2016) and women often see how men are easily promoted while they still remain at the same level (Kee, 2006; Carter and Silva, 2011), despite the fact that top female managers differ from men only by their personal characteristics and family life not in the way the work (Hakim, 2006). Moreover, even additional education among women may still not be enough to get promoted when there are male competitors with the same or sometimes even lower educational level (Lazear and Rosen, 1990) and sometimes women have lost their possible senior position to a man with lower educational level. Furthermore, often women have to work much harder and need more potential than men do to get promoted at the first place.

The sticky floors phenomenon may force females to accept (Booth, Francesconi and Frank, 2003) or to stay on the lower positions (Smith, Caputi ja Crittenden, 2012) on purpose. One side of the concept is focused on the fact that women are held on the lower ladder of the organisational hierarchy

(Kee, 2006; Shabsough, Semerci, and Ergeneli, 2021) and there are very limited options to move up or get promoted (Morgan, and Nelligan, 2015) due to the discrimination. On the other side it refers to the situation where men and women are promoted equally, but women still rise slower on the organisational ladder than men (Baert, De Pauw and Dechacht, 2016) or remain at the lower wage level, despite the fact that men and women started their career from the same level (Pekkarinen and Varitainen, 2006). The third perspective of this phenomenon is related to the fact that women themselves are sabotaging their promotion opportunities for several reasons and set up barriers to their career (Smith, Caputi and Crittenden, 2012), being mainly associated to family commitments, attitudes, stereotyping and organisational structures (Verena and Rajvee, 2015). Several studies have shown that females face more often sticky floors than glass ceilings, which means that women get promoted to the middle management but then face obstacles for climbing further (Schnarr, 2012), while men constantly rise up to the top management.

There is also good reason to believe that men are more often promoted by their personal characteristics like, ability to achieve, whereas women are promoted due to their preliminary experience and capability (Silva and Carter, 2011) and occasionally without proper support for promotional activity (Carnes, Morrissey and Geller, 2008) from workplace. These described characteristics may entail a situation where women may receive less alternative job opportunities from the market or companies react less affirmatively to outside offers to those women (Booth, Francesconi and Frank, 2001). Therefore, women with many leadership characteristics do not want or are afraid to receive these outside opportunities, due to the commitment to family obligations and end up at the lower pay level even after the promotion.

Methodological choices for empirical study

With the objective to discover and understand the existence of sticky floors phenomenon among women on middle level positions and find proof to the probability that women are consciously sabotaging their own career prospects we conducted 15 semi-structured interviews among women in middle (10) and top executive (5) level positions. All participants (purposive sample) were selected on the basis that they had children and belonged to the 25-65 age groups, also the presence of higher education was expected. The reason behind this age group selection was the understanding that women between

ages of 22 years and 55 years have had complications with work and childcare (Noor, 2004). For data collection and analysis we used phenomenological method that enabled to collect information and understand the meaning of it through live experienced situations (Englander, 2012). Pre-prepared 19 interview questions were divided into six meaningful units: education; selection of occupation; personal qualities; career; combining the work and family life and existing stereotypes. The respondents were asked to fill in the consent for interviews and only three people did not allow the interview to be recorded, in fear of being unveiled. The interview recordings and transcriptions are in the possession of authors of the current paper and can be acquired on demand.

Main findings and discussion

Based on the results of our study, it can be conjectured that the phenomenon of sticky floors exists and women are conceivably choosing the middle level positions. Behind the existence of the possible phenomenon and why women are willing to stay on the middle level positions seem to be many personal and somewhat social reasons. The phenomenological method and identified meaningful units revealed some of these as more relevant than the others.

Although the all (except one) respondents had higher education, either bachelor's or master's degrees, educational background was not directly affecting their career choices and education (or lack of education) have never been an issue for them. This gives a possibility to agree with (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, and Josephson, 2017) claim that lack of education is not relevant for women today and women are choosing positions from the perspective of interest, even when education may provide higher capacity and work performance (Bae and Patterson, 2014) and opportunity to reach to middle or top level positions.

The results of exploring the respondents personal career planning choices were somewhat contrasting. The elder top management respondents pointed out the fact that they did not think or plan their career precisely, but got their leading positions right away after getting their first job.

This peculiarity can be explained by different social norms that were more common several decades ago, when according to respondents, the society was very masculine and gender roles salient. One respondent who did not consider herself as career oriented brought out an interesting fact about how situation and beliefs at home can strongly affect work and career life

later on. She did not believe to be able to make any career, or even find a job at first place, because of strong negative attitudes coming from home towards women and success. Which relates to the popular attitudes seeing men as more suitable for top management (Sheaffer, Bogler and Sarfaty, 2011) and being more qualified than women (Rice and Barth, 2015), however, this way of thinking raises women's negative self-image and leads to uncertainty for achieving higher career goals.

Career development for women seems to depend more from intrinsic leadership approach and is deeply correlated with inner tenacity as the main base for leadership (Diazo, Salleh and Abdullah, 2017). The respondents of the current study pointed out 29 divergent leadership characteristics that female leaders should have. However, these results are somehow disconcerting, showing female leaders to be more self-aware, strong and powerful, whereas characteristics coming out from literature often refer to women rather as soft and even see them negatively. This gives us a reason to believe that society really views women as fragile and soft (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, and Josephson, 2017) and may force women to doubt in themselves and as a result possibly choose a not to advance on the corporate ladder.

Whereas higher positions need more commitment and greater responsibility, cause stress and sometimes deal with several unknown situations (Hakim, 2006), also point to the willingness to be completely responsible for the organisational success (Vilkinas and Cartan 2013), several respondents admitted that they have experienced themselves or have seen closely the fear of responsibility among women leaders. On the other hand, some of the respondents, both from middle and top positions, perceived authority differently, did not feel fear towards it and believed that as women are moving up to higher positions, they should be bold enough to take responsibility.

The majority of respondents admitted that it is really challenging to manage work-home life balance, mostly because women are always seen as primary caregivers of the family (Sheaffer, Bogler and Sarfaty, 2011). Although most respondents stated to be working in companies with good attitudes towards women with children, many stories were shared of issues and problems with their employers about working commitments and how companies look more positively to those who are more flexible and are ready to comply with demands for longer working hours, etc. Some respondents mentioned direct negative suggestions coming from their employers towards

them, whether about being at work or staying at home with children. Therefore, it may be concluded that complex integration of work-family life are often seen as the potential reasons why women do not move up to higher management positions (Semere and Tsergai, 2016), although, there are already evidence that enabling flexible working conditions may increase women's capacity and reduce the problems of work-life balance (Chung and van der Horst, 2018).

Many respondents highlighted the fact that they are accepting the middle level positions or so called sticky floors phenomenon perhaps consciously due to young children at home. While all of the respondents claimed that it is important (generally accepted and expected) in society for women to be family orientated, spend time with their kids and take care of home, some referred to the lack of ambition and staying at familiar-safe comfort zone. Personal values, traits, and choosing home and family instead of work (Corinne, 2017) are the main reasons why some people advance on the career and some are not and many respondents claimed that if women have great ambition and will to move up, there should not be any obstacles on the way. Therefore, family commitments, attitudes or even stereotyping (Verena and Rajvee, 2015) are considered as reasons why women may choose not to advance to higher management levels.

Concluding remarks

As the results of our study reveal, it may be confirmed that there is evidence among respondents that sticky floors phenomenon exists on the middle level positions, where women deliberately may choose positions due to other priorities and therefore sabotage their career choices. Difficulties at home and work life due to expectations of stronger working commitments like long working hours, lack of tolerance due to child illness and influences from society are possible reasons why women may consciously choose middle level positions and not trying to advance higher. This implies to combining home and work-life as a very complex issue and changing the situation to be time – consuming and complicated, however not impossible. Moreover, workplaces and society may have a major role in this by adapting to more flexible working conditions. Offering versatile working hours, home office possibilities and even the opportunity to take paid free days when needed to take care of their children can increase women's opportunity for self-realization and ability to

succeed, contributing to the growth of women and also helping companies to achieve strategic goals due to motivated and dedicated employees.

This paper contributes to the discussion of gender role stereotypes and metaphors characterising obstacles faced by women leaders in their career paths and although the results of our study can not be generalised to large samples, we have highlighted some important features affecting career choices by women on middle and top executive managerial positions. Further studies could be conducted about the possibilities and required activities to change prevailing stereotypes in the organisations and society that are still hindering women's choices in their career advancements.

References

- Arulampalan, W., Booth, L.A and Bryan, L.M. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), pp 163-186.
- Bae, S-O, and Patterson, L. (2014). Comparison and implications of human capital theory at the individual, organization and country levels. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 14 (18), pp 11-28.
- Deschacht, N., De Paux, A.-S., and Baert, S. (2017). Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors? *International Journal of Manpower*, 38(4), 580-593. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0171>
- Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training; Wuilsborough*, 46 (6), pp. 332-337.
- Booth, A.L., Francesconi, M. and Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay and gender. *European Economic Review*, Elsevier, vol. 47(2), pages 295-322.
- Carli, L.L., and Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514-527. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Carnes, M., Morrissey, C. and Geller, E. (2008) Women's Health and Women's Leadership in Academic Medicine: Hitting the Same Glass Ceiling? *Journal of Women's Health* 17(9). pp. 1453-1462.
<http://doi.org/10.1089/jwh.2007.0688>
- Chisholm-Burns, M.A., Spivey, C.A., Hagemann, T. and Josephson, M.A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), pp.312-324. doi: 10.2146/ajhp160930.
- Chung, H. and Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human relations*, 71(1), pp.47-72.
- Ciminelli, G., Schwellnus, C., & Stadler, B. (2021). Sticky floors or glass ceilings? the role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/02ef3235-en>

- Coder, L. and Spiller, M. (2013). Leadership education and gender roles: Think manager, think"?. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(3), pp. 21-51.
- Corinne, 2017 Corinne, J. 2017. Motivation to Lead: A contingent approach to female leadership. *The Journal of Business Diversity*, West Palm Beach, 17(2), pp 75-81.
- Diehl, B.A and Dzubinski, M.L. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), pp 181-206.
- Dikkers, J., van Engen, M. and Viknenburg, C. (2010). Flexible work: ambitious parents' recipe for career success in The Netherlands. *Career Development International*, 15(6), pp. 562-582.
- Diazo, E. K., Salleh, R. and Abudllah, A. (2017). Ascertaining the Influence of Task Motivation and Constructive Cognition of Self-leadership on Career Development of Women Leaders *Global Business and Management Research*, 9 (1), pp. 439-454.
- Englander, M. (2012). The Interview: Data Collection in Descriptive Phenomenological Human Scientific Research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), pp 13-35.
- Eriksson, T., Smith, N. and Smith, V. (2017). Gender Stereotyping and Self--Stereotyping Attitudes: A Large Field Study of Managers St. Louis.
- Glass ceiling or sticky floor (2017). Women in power <http://womeninpower.org.au/glass-ceiling-or-sticky-floor-barriers-to-careers-of-women/> (Retrieved 10.03.22)
- Hakim, C. (2006) Women, careers, and work-life preferences *British Journal of Guidance & Counselling*, 34 (3).
- Kee, H.J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*, 82, pp. 408-27.
- Kiausiene, I., Streimikiene, D. and Grundey, D. (2011). On gender stereotyping and employment asymmetries. *Economics & Sociology; Ternopil*, 4 (2), pp. 84-97.
- Kiser, A. (2014). Workplace and leadership perceptions between men and women Department of Management, University of the Incarnate Word, San Antonio, Texas, US.

- Koch, A.J., D'Mello, S.D. and Sackett, P.R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), p.128.
- Kooskora, M. and Piigli, M. (2016). Comparative research on leadership profile of Estonian and Finnish female top executives. In *Business Challenges in the Changing Economic Landscape-Vol. 2*, pp. 3-21. Springer, Cham.
- Lazear and Rosen, 1990 Lazear P, E. and Rosen, B. 1990 .Male-Female Wage Differentials in Job Ladders. *Journal of Labor Economics*, 8 (1), pp. 2.
- Mills, M., Culbertson, S, Huffman, A. and Cornell, A. (2012). Assessing gender biases *Gender in Management; Bradford*, 27(8), pp. 520-540.
- Morgan, G. and Nelligan, P. (2015). Labile labour–gender, flexibility and creative work. *The Sociological Review*, 63, pp.66-83.
- Noor, M.N. (2004). Work-family conflict, Work-and -Family role salience, and Women ´s well-being. *Journal of Social Psychology*, pp. 389.
- Pekkarinen, T and Vartiaine, J. (2006). Gender Differences in promotion on a job ladder: Evidence form Finnish metal workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 59 (2).
- Rice, L. and Barth, J. (2015). Hiring Decisions: The Effect of Evaluator Gender and Gender Stereotype Characteristics on the Evaluation of Job Applicants. Springer Science Business Media, New York.
- Schnarr, K. (2012). Are female executives finally worth more than men? *Ivey Business Journal Online*, 1(1), pp. 1-3.
- Semere, H. and Tsergai. E. (2016). Barriers and Challenges confronting women for leadership and management positions: Review and analysis. *International Journal of Business and Public Administration*, 13, (1).
- Shabsough, T., Semerci, A.B. and Ergeneli, A. (2021). Women's entrepreneurial intention: The role of sticky floor perception and social networking. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), pp.45-55. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1465750320927356>
- Shambaugh, R. (2008). *It's not a glass ceiling, it's a sticky floor: Free yourself from the hidden behaviors sabotaging your career success*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Sharabi, M. and Harpaz, I. (2013). Changes of work values in changing economy: perspectives of men and women. *International Journal of Social Economics; Bradford*, 40 (8), pp. 692-706.

- Sheaffer, Z., Bogler, R. and Sarfaty, S. (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management; Bradford*, 26(2), pp. 163-187.
- Silva, C. and Carter, N. 2011. New Research Busts Myths about the Gender Gap. *Harvard Business Review*, 10. <https://hbr.org/2011/10/new-research-busts-myths-about> (Retrieved: 15.03.22)
- Smith, P., Caputi, P. and Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (7), pp. 436-448.
- Verena, T-R. and Rjaeev, P. (2015). Glass ceiling and sticky floors: hurdles for Mauritian working women. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal; Birmingham*, 34(5), pp. 452-466.
- Vilkinas, T. and Cartan, G. (1993). Competences of Australian women in management. *Women in Management Review*; 8 (3), pp. 31.

2.4 Relational practices and the development of trust in the CEO-Chair relationship

Satu Koskinen

Introduction

It has been argued that the relationship between the Chief Executive Officer and the Chair of the Board of Directors is the most important superior-subordinate relationship in a company (Kulla, 2011). This relationship has been described as 'secret and sacred' (Kakabadse et al., 2006), and to strongly influence the dynamics and culture of the whole Board of Directors (Roberts, 2002). A well-working relationship with the Chair can provide significant support for the CEO (Roberts, 2002), as well as ease the loneliness of the CEO (Stewart, 1991). The CEO-Chair relationship has also been suggested to impact the tone of leadership of the organisation (Roberts and Stiles, 1999).

The significant role of trust has increasingly been recognised in the literature of organisational relations, governance and the CEO-Chair relationship (e.g., Roberts and Stiles, 1999; Roberts, 2002; Kakabadse et al., 2010; Mthombeni and Chizema, 2022; Zheng and Zhu, 2022). For example, trust has been proposed to play an important role in enhancing open sharing of information and mutual learning (Huse et al., 2005). Among practitioners, it is very common to refer to the Chairperson's and the whole Board's trust as a crucial on-off issue and a necessity for the CEO to stay in the position. Trust between the CEO and the Board has been argued to be pivotal due to the information asymmetry between these parties (e.g., Bailey and Peck, 2013). Still, trust cannot be taken for granted in these relationships (Huse, 1998).

Based on previous research on leadership practices and trust, this article focuses on the meaning of dyadic practices for trust development in the CEO-Chair relationship. In line with social constructionism (Berger and Luckmann, 1966), relational practices and trust development in the CEO-Chair relationship are explored as social, dynamic and context-embedded phenomena (e.g., Uhl-Bien, 2006; Wright and Ehnert, 2010). In particular, the article discusses and combines the results of two previous studies on relational practices and trust in the CEO-Chair relationship, namely Koskinen and Lämsä (2016) and Koskinen and Lämsä (2017), and presents ideas for further studies in the topic.

CEO-Chair relationship and relational trust

The CEO-Chair relationship can be argued to have some particular characteristics that may be meaningful from the perspective of trust. These include information asymmetry, which works in the CEO's favour as regards company-specific information (e.g., Bailey and Peck, 2013). In other words, a Chair – particularly in a non-executive, part-time position – is largely dependent on the information provided by the CEO. It has also been proposed that the CEO and Chair have a strong interdependence when performing in their roles (e.g. Stewart, 1991; Roberts and Stiles, 1999). Another extraordinary characteristic of this relationship is that the Chair is not the sole superior of the CEO. Instead, the responsibility to supervise the CEO belongs to the Board as a collective. However, the Chair has the duty to see that the Board meets when necessary, and she/he normally works much more closely with the CEO than the rest of the Board (Roberts, 2002). Roberts and Stiles (1999) underlined the importance of interaction during the early months of the CEO-Chair relationship from the viewpoint of trust and proposed that active interaction may lead to a virtuous circle of trust building in the CEO-Chair relationship. Moreover, Roberts (2002) argued that it is pivotal that the CEO trusts that the Chair is not her/his rival CEO.

This article specifically builds on two previous studies on the CEO-Chair relationship: Koskinen and Lämsä (2016) and Koskinen and Lämsä (2017). In what follows, the empirical data, theoretical models used, and key findings of these studies are presented. These studies (Koskinen and Lämsä 2016; 2017) were based on open, in-depth, anonymous and separately conducted interviews with the CEO and Chair of 16 Finnish limited liability companies. The sample of respondents varied in terms of ownership type and size of the company, relationship tenure of CEO and Chair, as well as gender and personal ownership of the interviewee in the company. The empirical study was conducted in Finland, which has been ranked among the top countries in the world in cross-country comparisons measuring generalised trust (e.g., Bjørnskov, 2007). According to the Limited Liability Companies Act of Finland (Osakeyhtiölaki, 624/2006), the responsibilities of the Board of Directors are the administration of the company, the appropriate organisation of the company's operations, the appropriate arrangements for controlling the company's accounts and finances, and the appointment and dismissal of the CEO. The Chair is responsible for organising a Board meeting when necessary. The

CEO duties include the executive management of the company as instructed and ordered by the Board, and supplying the Board with the information it needs for the performance of its duties.

Koskinen and Lämsä (2016) focused on dyadic leadership practices and explored the construction of leadership in terms of direction, co-orientation and action space as conceptualised by Crevani et al. (2010). In this conceptualisation, direction is understood to be the construction of organisational paths, overall goals and mission, co-orientation as enhanced understandings of the possibly diverging arguments, interpretations and decisions of the parties involved, and action space as the construction of possibilities, potentials, opportunities and limitations for individual and collective action within the organisational context (Crevani et al., 2010).

Koskinen and Lämsä (2016) found four types of leadership practices as significant for the construction of direction, co-orientation and action space in the CEO-Chair relationship. These include emergent practices on company-related issues, emergent practices on person-related issues, scheduled practices on company-related issues, and scheduled practices on person-related issues. In particular, it was suggested that emergent practices on company-related issues, which were the most frequent practices and normally initiated by the CEO, were essential for trust development in this relationship. In these practices, the partners would discuss emerging issues, possibilities or problems. Also, these practices may, when working well, expand to another type of dyadic practices, namely emergent practices on person-related issues. These were initiated by either of the partners and included, for example, discussing work-life balance or difficult personal matters. As regards scheduled practices, they were largely Chair-initiated. Company-related scheduled practices included, for example, the preparation of the Board's meetings and agenda or discussing strategic plans, whereas person-related scheduled practices concerned development or performance discussions between the CEO and Chair. (Koskinen and Lämsä, 2016.)

Koskinen and Lämsä (2017) explored the development of trust in the CEO-Chair relationship. The study adopted the definition and integrative model of trust as 'the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party' (Mayer et al., 1995 p. 712). The model (Mayer et al.

1995 p. 717-719) presented three main components contributing to dyadic trust: ability (a group of skills, competencies and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain), benevolence (the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor), and integrity (the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable). These three components have been argued to have unique, significant and contextually varying relationships with trust (Serva and Fuller, 2004; Colquitt et al., 2011). In the model of Mayer et al. (1995), trust is understood as a dynamic and constantly changing phenomenon. The model also includes a feedback loop: new assessments concerning the ability, benevolence and integrity of the dyadic partner are continuously made, based on the experiences in the relationship. Even if the model of Mayer et al. (1995) does not examine trust development as a reciprocal phenomenon, empirical studies on trust development in leader-subordinate relationships have suggested reciprocity and complementarity in the trust-building process (Serva et al., 2005).

Koskinen and Lämsä (2017) argued that rather than being stable or an on-off issue, trust in the CEO-Chair relationship is more dynamic, particularly due to the changing levels of the components of ability and benevolence (Mayer et al., 1995) as the relationship evolves and the dyadic partners gain experience about each other. They also proposed that the meaning and perceptions of ability and benevolence of the dyadic partner are reciprocally interlinked and to some extent complementary and context-dependent. The component of integrity, on the contrary, was proposed to be necessary basis for trust and not something that would increase dyadic trust or compensate the lack of ability or benevolence. (Koskinen and Lämsä, 2017.)

The significance of ability and benevolence as well as the factors that influence them were found to be different for CEOs and for Chairs. For a CEO to be perceived as trustworthy, a sufficient level of ability is necessary. The CEO's ability is mainly manifested in the efficient execution of strategic plans and company financial results, rather than directly in relational activity with the Chair. When the CEO's ability is perceived as very high, it is an important builder of trust, and this may even compensate for a lower perception of the benevolence of the CEO. As regards the Chair's perception of the CEO's benevolence, this was found to be strongly influenced by the voluntary openness of the CEO with the Chair. On the contrary, the CEO's perception of the

Chair's benevolence was largely related to her/his willingness to allow the CEO autonomy and action space. For the development of trust in the relationship, this was even more important than any particular ability or action of the Chair, as it encouraged the CEO to initiate interaction with the Chair. (Koskinen and Lämsä, 2017.)

Discussion

Taken together, it can be said that dyadic practices and the development of trust in the CEO-Chair relationship are closely intertwined (Koskinen and Lämsä 2016; 2017; see also Koskinen, 2019). In other words, the leadership practices that construct direction, co-orientation and action space (Crevani et al., 2010) in this dyadic relationship also influence trust, but at the same time, trust influences and is necessary in these practices.

In particular, CEO-initiated emergent, company-related practices appear to be pivotal both for the construction of the dyadic relationship and for trust, specifically as regards the components of benevolence and ability (Mayer et al., 1995). In these practices, the CEO informs the Chair of any recent developments or problems beyond what must be told, and thereby invites the Chair to a common discussion on these issues. This kind of initiation for open sharing of information, which is specifically important for the Chair due to the information power of the CEO (e.g., Bailey and Peck, 2013), is proposed to have influence the Chair's perception of the CEO's benevolence.

However, a key issue for these practices to take place is the CEO's perception of the Chair's benevolence in giving the CEO action space (Crevani et al., 2010). Preserving their autonomy despite an active and close working relationship with the Chair is pivotal for the CEO's initiation and openness. And if they found that they could openly share any issues with the Chair without losing their autonomy as a result, this would further encourage them to initiate interaction with the Chair actively in the future – and vice versa: interfering too much may result in the CEO taking steps back to secure their action space in the future. Moreover, when the discussion on company-related issues is active, this may pave the way to also discuss personal issues with the dyadic partner, i.e., to another type of dyadic practice that again is likely to deepen mutual trust and the emotional bond between the partners.

However, the benevolence of the Chair to give space of action to the CEO is likely to be influenced her/his perception of the CEO's ability (Mayer

et al., 1995). If the Chair has confidence in the CEO's ability to perform, she/he is likely to get more action space. Even if company results and strategy execution are important in evaluating the CEO's ability, this evaluation additionally takes place in the dyadic practices of CEO and Chair. Simultaneously, this interaction increases the Chair's knowledge of the company and enhances the ability of the Chair to successfully work in the position and to give support to the CEO, both as regards the issue at hand but also with a more long-term perspective. In other words, the CEO's perception of the benevolence of the Chair may have significant impact on both the ability and the action space of the Chair. In addition, knowledge of prior experience and background of the Chair may also impact the CEO's perception of the risks and opportunities involved in her/his interaction with the Chair.

As described above, emergent, company-related practices build trust in a self-reinforcing and cumulative way and therefore can be said to be the 'engine' of an active, trusting CEO-Chair relationship, while scheduled practices are meaningful from the perspective of trust, as they reduce uncertainty and, for example, serve as a controlling mechanism to prevent surprises and unforeseen conflicting views to emerge in the Board meeting, which would likely erode trust. In addition, the construction of direction and co-orientation (Crevani et al., 2010), which takes place in all forms of practices but particularly in company-related practices, is also important as it contributes to an agreement on company strategy, which again serves as a foundation for trust in the CEO-Chair relationship. And when emerging challenges and opportunities are actively addressed in the high-trust dyadic interaction, this agreement may further develop into a shared, co-created view of strategy.

Conclusion and suggestions for further study

In summary, the dynamics of dyadic practices and trust development in the CEO-Chair relationship are reciprocally intertwined, cumulative and self-reinforcing. At best, active, trustful relational interaction provides strong support for both partners to succeed in their role. However, trust is also delicate and trust needs attention and nurturing especially in the early months of the relationship.

The pivotal role of trust in the CEO-Chair relationship has increasingly been noted in the literature (e.g., Roberts and Stiles, 1999; Roberts, 2002; Kakabadse et al., 2010; Mthombeni and Chizema, 2022; Zheng and Zhu,

2022). This article highlighted that the CEO's initiation for emergent, company-related practices is crucial for the construction of the relationship and trust in the CEO-Chair relationship. Due to the importance of these practices, it would be fruitful to further examine how different contexts and conditions influence the success of these practices. For example, increasing understanding on the impact of different versus similar cultural or professional backgrounds of the CEO and Chair to trust development. Also, studying trust development between the CEO and Chair in low trust cultures would add to our knowledge on the topic. In addition, studying trust development in the CEO-Chair relationship in different kinds of company contexts for example in terms of ownership structure and background or financial performance would be valuable. As building a well-working, open and trustful relationship with the dyadic partner is very important for both the CEO and the Chair, both of these partners would benefit from a more detailed understanding on how to best succeed in this.

Longitudinal studies on trust development in this relationship would also be valuable. And finally, this article has largely focused on positive consequences of trust in the CEO-Chair relationship. However, trust may also have negative consequences and therefore, focusing on the negative effects of trust would be of importance.

References

- Bailey, B. C. & Peck, S. I. 2013. Boardroom strategic decision-making style: understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review* 21 (2), 131-146.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The social construction of knowledge: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Penguin Books.
- Bjørnskov, C. 2007. Determinants of generalized trust: a cross-country comparison. *Public Choice*, 130 (1-2), 1-21.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P. & Wild, R. E. 2011. Trust in typical and high-reliability contexts: building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal* 54 (5), 999-1015.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* (26) 1, 77-86.
- Huse, M. 1998. Researching the dynamics of board–stakeholder relations. *Long Range Planning* 31 (2), 218-226.
- Huse, M., Minichilli, A. & Schøning, M. 2005. Corporate Boards as Assets for Operating in the New Europe: The Value of Process-Oriented Boardroom Dynamics. *Organizational Dynamics* 34 (3), 285-297.
- Kakabadse, A. P., Kakabadse, N. K. & Barratt, R. 2006. Chairman and chief executive officer (CEO): that sacred and secret relationship. *Journal of Management Development* 25 (2), 134-150.
- Kakabadse, A. P., Kakabadse, N. K. & Knyght, R. 2010. The chemistry factor in the Chairman/CEO relationship. *European Management Journal* 28 (4), 285-296.
- Koskinen, S. 2019. *At the heart of the Board: CEO and Chair. Processes, practices and relationships*. JYU Dissertations (58).
- Koskinen, S. & Lämsä, A. M. 2016. The CEO-Chair relationship from a relational leadership perspective. *Leadership & Organization Development Journal* 37(8), 1135-1146.
- Koskinen, S. & Lämsä, A. M. 2017. Development of trust in the CEO-chair relationship. *Baltic Journal of Management* 12 (3), 274-291.
- Kulla, J. 2011. *Käskyttämällä ei pitkälle pääse. Tutkimus suurten suomalaisyri-tysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. (By Dictating You Can't Get Far. A Study of the CEO Leadership Experiences in the Big*

- Finnish Companies.) Aalto-yliopiston julkaisusarja VÄITÖSKIRJAT 1/2011. Helsinki: School of Science.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- Mthombeni, M. & Chizema, A. 2022. Recasting trust and distrust in the boardroom. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2021-0235>
- Osaakeyhtiölaki 624/2006 (Limited Liability Companies Act of Finland). Available at (accessed 19.3.2022):
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Roberts, J. 2002. Building the complementary Board. The work of the plc chairman. *Long Range Planning* 35 (5), 493-520.
- Roberts, J. & Stiles, P. 1999. The relationship between Chairmen and Chief Executives: competitive or complementary roles?. *Long Range Planning* 32 (1), 36-48.
- Serva, M. A. & Fuller, M. A. 2004. The effects of trustworthiness perceptions on the formation of initial trust: implications for MIS student teams. *Journal of Information Systems Education* 15 (4), 383-395.
- Serva, M. A., Fuller, M. A. & Mayer, R. C. 2005. The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior* 26 (6), 625-648.
- Stewart, R. 1991. Chairmen and chief executives: an exploration of their relationship. *Journal of Management Studies* 28 (5), 511-528.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 654-676.
- Wright, A. & Ehnert, I. 2010. Making sense of trust across cultural contexts. In Saunders, M. N. K, Skinner D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. J. (Eds) *Organizational Trust. A Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 107-26.
- Zheng J. & Zhu Y. 2022. Chair-CEO trust and firm performance. *Australian Journal of Management* 47 (1), 163-198.

2.5 Neljännesvuosisata suomalaista yritys vastuuta: Sidosryhmä vastuullisuus ja sen muutokset suomalaisissa yrityksissä 1994–2019

Johanna Kujala

Hanna Salminen

Johdanto

Vastuullisuus on jo lähes kaikkien suomalaisten yritysten päätöksenteon ytimessä. Vastuullisuus on yhä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa. Yrityksillä on kestävä kehityksen tavoitteita strategioissaan ja vastuullisuutta pidetään yhä tärkeämpänä myynnin kasvun ja osakkeen arvon kannalta. (Varja & Tienari, 2022.) Yritystoiminnan vastuullisuus on kuitenkin moniulotteinen ja monimerkityksinen käsite. Siksi yritysjohton yleisten vastuullisuusasenteiden ymmärtämisen lisäksi tarvitaan täsmällisempää analyysiä vastuullisuuden sisällöstä ja merkityksestä yritys toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten vastuullisuus konkretisoi tuu sidosryhmäsuhteissa, miten yritysjohtajat suhtautuvat sidosryhmä vastuullisuuteen, ja miten johdon näkemykset muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Tutkimus perustuu sidosryhmäteoriaan, jonka mukaan yritykset ovat olemassa luodakseen arvoa sidosryhmilleen ja sidosryhmiensä kanssa (Freeman, 1984; Freeman ym., 2010). Yritystoiminta ymmärretään tavaksi pitää huolta yhteiskunnallisesti tärkeistä tuotanto- ja palvelutehtävistä sekä organisoida niihin liittyviä innovointi- ja kehitystoimia (Kujala, 2001a). Yritystoiminta myös mahdollistaa sen, että eri sidosryhmät pystyvät tyydyttämään tarpeitaan, eli että asiakkaat saavat haluamiaan tuotteita ja palveluja, työntekijät työpaikan, julkinen valta verotuloja ja omistajat tuottoa sijoittamalleen pääomalle (Kujala & Kuvaja, 2002). Yrityksen vastuullisuus konkretisoi tuu suhteessa eri sidosryhmiin ja abstraktista vastuullisuuden käsitteestä saadaan ote operationalisoimalla vastuullisuuden sisältö sidosryhmäsuhteisiin kiinnittyvän analyysin avulla.

Tutkimus perustuu vuodesta 1994 toteutetulle sidosryhmä vastuullisuuden seurantatutkimukselle (Kujala, 2004; 2007; 2010; Kujala ym., 2017). Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty suomalaisten suurten teollisuusyri-

tysten johtajille vuosina 1994, 1999, 2004, 2009, 2014 ja 2019 kohdenne-
tulla kyselyllä. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake perustuu huolella laadi-
tuun viitekehykseen sidosryhmäsuhteiden vastuullisuuskysymyksistä (Kujala,
2001b).

Käymme seuraavaksi lyhyesti läpi tutkimuksen teoreettisen taustan ja
kuvaamme tutkimusmenetelmän. Tämän jälkeen raportoimme muutokset
johtajien vastuullisuusasenteissa eri sidosryhmiä kohtaan vuodesta 1994 vuo-
teen 2019 sekä vertaamme johtajien sidosryhmävastuullisuutta yrityksen ta-
loudelliseen etuun. Lopuksi luomme synteysin suomalaisten johtajien vastuul-
lisuusnäkemyksissä viimeisen 25 vuoden aikana tapahtuneista muutoksista.

Teoreettinen viitekehys

Vaikka liiketoiminnan vastuullisuudesta on tullut viime aikoina jo lähes joka-
päiväinen keskustelunaihe, on sen sisältö, määrittely ja erityisesti mittaaminen
edelleen haastavaa. Perinteisesti vastuullisuutta on jäsenetty taloudellisen,
sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden käsitteiden kautta, mutta sisällön
tarkempi määrittely on jätetty pitkälti yritysten oman aktiivisuuden varaan.
Täsmällisempi ja konkreettisempi keskustelu vastuullisuuden sisällöstä on kui-
tenkin tarpeen. Johtajien tulee ymmärtää yrityksen rooli asiakkaiden, työntekijöiden,
tavarantoimittajien ja paikallisyhteisöjen tarpeisiin vastaamisessa sa-
malla, kun yritys toimii kannattavasti ja tuottaa voittoa omistajilleen (Donald-
son & Preston, 1995; Freeman ym., 2010; Harrison & Wicks, 2013; Mitchell
ym., 1997).

Sidosryhmäteoriassa yritystoiminta ymmärretään siis yhteistoimintana
sidosryhmien kanssa, jolloin myös yritysten vastuullisuus laajenee koskemaan
laajasti kaikkia sidosryhmiä (Freeman, 1984). Sidosryhmäteorian mukaan si-
dosryhmien huomioiminen on vastuullisuuden ytimessä (Crane ym., 2013). Si-
dosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä ryhmiä ja yksilöitä,
jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yrityk-
sen toiminnalla on vaikutusta (Freeman, 1984, 46). Yritysten tärkeimpiä sidos-
ryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät, omistajat, julkinen valta, tavarantoimittajat
ja jakelijat, kilpailijat ja rahoittajat (Kujala, 2001b). Viime aikoina median, kan-
salaisjärjestöjen, paikallisyhteisöjen sekä luonnon kuulumisen yritysten sidos-
ryhmiin on myös tunnustettu (Heikkinen ym., 2019; Kujala ym., 2017, 2019;
Laine, 2010; Sachs & Kujala, 2021a, 2021b).

Sidosryhmävastuullisuus liittyy siihen, miten hyvin sidosryhmien intressit tulevat huomioiduiksi yritystoiminnassa (Freeman, 2006; Kujala ym., 2017). Sidosryhmäintressien käsite kattaa sidosryhmien motivaatiot, odotukset ja panostukset yrityksen toimintaa liittyen (Carroll, 1989; Marjamaa ym., 2021; Myllykangas, 2009). Sidosryhmävastuullisuuteen kuuluu siis yhtäältä vastaaminen eri sidosryhmien odotuksiin ja vaateisiin ja toisaalta yrityksen kokonaisvaltainen suhtautuminen sidosryhmiin. Sidosryhmävastuullisuus konkretisoi- tuu sidosryhmäsuhteisiin liittyvissä vastuullisuuskysymyksissä (Kujala ym., 2017). Esimerkiksi asiakkaiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee huomioida moninaiset asiakastyytyväisyyteen, tuotteiden turvallisuuteen ja laatuun sekä hinnoitteluun ja pakkaamiseen liittyvät asiakkaiden odotukset ja toiveet toiminnassaan (Carroll, 1991; Dalton & Daily 1991; De George 1990; Kujala, 2001a; Watson 1991). Työntekijät taas odottavat hyviä työ- kentelyolosuhteita ja työturvallisuutta, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, kilpailukykyistä palkkaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon (Carroll, 1991; Dalton & Daily, 1991; Kujala, 2001; Olian & Guthrie, 1990; Riivari ym., 2019; Watson, 1991).

Tässä tutkimuksessa sidosryhmävastuullisuus operationalisoidaan Kujalan (2001a) kehittämän väittämäpatteriston avulla, jota on myöhemmin muokattu vastaamaan paremmin toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia (Kujala, 2010; Kujala ym., 2017). Sidosryhmävastuullisuuden rinnalla kiinnostavaa on myös se, miten taloudellinen näkökulma vaikuttaa johtajien sidosryhmäasenteisiin. Taloudellisen näkökulman huomioimiseksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten johtajien asenteet muuttuvat, kun sidosryhmävastuullisuutta verrataan yrityksen taloudelliseen etuun.

Aineisto ja sen analysointi

Tutkimus kohdistuu suomalaisten, yli 100 henkeä työllistävien teollisuusyritysten johtajien sidosryhmävastuullisuuteen, jota on tutkittu 25 vuoden ajan viiden vuoden välein vuosina 1999, 2004, 2009, 2014 ja 2019 kyselytutkimuksella. Viimeisin, joulukuussa 2019 toteutettu kysely lähetettiin yhteensä 475 yritysjohtajalle, joista 77 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti (16,2 %) jäi alhaiseksi, mikä on tyypillistä sähköisten kyselyiden kohdalla ja erityisesti tutkittaessa ylintä johtoa (Baruch & Holtom, 2008). Koska kyseessä on kuitenkin kokonaisotos, eli kysely on lähetetty kaikille kohderyhmään kuuluville, voidaan vastausmäärää pitää tyydyttävänä.

Taulukossa 1 on kuvattu vastaajien taustatiedot. Kuten aiempinakin kyselyvuosina myös vuonna 2019 kyselyn kohdalla vastaajista suurin osa oli miehiä (89,6 %). Vuoden 2019 kyselyyn vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta (vaihteluväli 33–66). Lähes kaikkien vastaajien (94,8 %) tulot olivat yli 100 000 euroa vuodessa ja 70,1 % vastaajista oli yli 10 vuoden johtajakokemus. Suurin osa vastaajista (70,1 %) ei omistanut osakkeita yrityksistä, jossa työskenteli johtajana.

Taulukko 1 Vuosien 1994–2019 vastaajien taustatiedot (n, %)

	2021		2014		2009		2004		1999		1994	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vastaajia	77	16,2	85	15,9	193	21,9	198	21,3	325	31,0	357	33,2
<i>Sukupuoli</i>												
Mies	69	89,6	80	94,1	183	94,8	186	93,9	309	95,1	345	96,6
Nainen	5	6,5	5	5,9	10	5,2	9	4,5	15	4,6	11	3,1
Ei tietoa	3	3,9	0	0,0	0	0,0	3	1,5	1	0,3	1	0,3
<i>Ikä</i>												
Alle 45	7	9,1	14	16,5	30	15,5	35	17,7	74	22,8	94	26,3
45–54	37	48,1	33	38,8	98	50,8	84	42,4	157	48,3	209	58,5
Yli 54	29	37,6	31	36,5	60	31,1	73	36,9	83	25,5	47	13,2
Ei tietoa	4	5,2	7	8,2	5	2,6	6	3,0	11	3,4	7	2,0
<i>Tulot (€/vuosi)</i>												
80 000 tai vähemmän												
	2	2,6	8	8,5	21	10,9	51	25,8	133	40,9	221	61,9
80 000–100 000												
	2	2,6	11	13,0	34	17,6	35	17,7	72	22,2	55	15,4
Yli 100 000												
	73	94,8	61	71,8	133	68,9	106	53,5	112	34,5	54	17,9
Ei tietoa	0	0,0	5	5,9	5	2,6	6	3,0	8	2,5	17	4,8
<i>Johtamiskokemus (vuosia)</i>												
Alle 5	5	6,5	9	10,6	32	16,6	31	15,7	44	13,5	48	13,4
5–10	18	23,4	24	28,2	49	25,4	50	25,3	83	25,5	126	35,3
Yli 10	54	70,1	47	55,3	108	56,0	110	55,6	192	59,1	170	47,6
Ei tietoa			5	5,9	4	2,1	7	3,5	6	1,8	13	3,6
<i>Omistajuus</i>												
Ei omistajuutta	54	70,1	60	70,6	138	71,5	134	67,7	218	67,1	258	72,3
< 50 % osakkeista	14	18,2	9	10,6	47	24,4	34	17,2	60	18,5	73	20,4
> 50 % osakkeista	5	6,5	5	5,9	7	3,6	10	5,1	22	6,8	24	6,7
Ei tietoa	4	5,2	11	12,9	1	0,5	20	10,1	25	7,7	2	0,6

Vuoden 2019 kyselyssä selvitettiin ylimmän johdon sidosryhmävastuullisuutta 11 sidosryhmän kohdalla (asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat, tavarantoimittajat, kilpailijat, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö ja paikallisyhteisöt). Ensimmäisessä, vuonna 1994 toteutetussa kyselyssä sidosryhmiä oli kahdeksan (asiakkaat, työntekijät, omistajat, kilpailijat, toimitajat ja jakelijat, julkinen sektori, rahoittajat ja ympäristö, ks. Kujala, 2001). Myöhemmin mukaan on lisätty kansalaisjärjestöt ja media (Kujala, 2010) sekä viimeisimpänä vuoden 2019 kyselyssä paikallisyhteisöt.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen toimintaa suhteessa eri sidosryhmiin Likertin-asteikollisten (1 = täysin samaa mieltä – 5 = täysin eri mieltä) väittämien avulla. Väittämät oli laadittu niin, että mitä pienemmän arvon väittäjä saa, sitä vastuullisempia johtajien asenteet olivat. Vuoden 2019 kyselylomakkeessa sidosryhmiä kuvaavia väittämiä oli yhteensä 44 ja niiden lukumäärä eri sidosryhmien kohdalla vaihteli kahden (2) ja kahdeksan (8) välillä. Sidoryhmäväittämien lukumäärä on vaihdellut jonkin verran eri vuosina toteutetuissa kyselyissä, kun joitain sidosryhmävastuullisuutta kuvaavia väittämiä on poistettu ja joitain lisätty.

Kyselyssä verrattiin myös johtajien sidosryhmävastuullisuutta suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun. Vastaajia pyydettiin parivertailun avulla arvioimaan sidosryhmän etua suhteessa taloudelliseen etuun. Vuoden 2019 kyselylomakkeessa jokaisesta 11 sidosryhmästä oli yksi parivertailuväittäjä, jonka vaihteluväli oli 1–7. Pienemmät arvot kertovat vahvasta sidosryhmävastuullisuudesta ja suuret arvot taloudellisen vastuullisuuden painottamisesta suhteessa sidosryhmien etuun.

Kyselyaineisto analysoitiin IBM:n SPSS 27 -ohjelmalla. Aineiston analysoinnissa käytettiin kuvailevia menetelmiä kuten keskiarvovertailua (t-testi), jonka avulla vertailtiin vuoden 2019 kyselyn tuloksia aiempien vuosien kyselyjen tuloksiin.

Tulokset

Ylimmän johdon sidosryhmävastuullisuuden kuvaamiseksi jokaiselle väittämälle laskettiin keskiarvo ja lisäksi muodostettiin yleinen sidosryhmäindeksi laskemalla kaikkien sidosryhmäväittämien saamat arvot yhteen ja jakamalla yhteenlaskettu luku väittämien lukumäärällä. Taulukossa 2 on kuvattu ensin eri vuosien sidosryhmäindeksit ja sen jälkeen yksittäisten sidosryhmäväittämien keskiarvot. Taulukkoon on koottu sidosryhmittäin ne väittämät, jotka

ovat toistuneet kyselyissä vuodesta toiseen, mikä mahdollistaa sidosryhmä-vastuullisuuden vertailun eri vuosien välillä. Viimeisin sidosryhmä (paikallisyhteisöt) on ensimmäistä kertaa mukana vuoden 2019 kyselyssä.

Taulukko 2 Sidoryhmäindeksi ja sidoryhmävastuullisuus sidoryhmittäin (ka)

	2019	muu- tos/ merkits.	2014	muutos/ merkits.	2009	muu- tos/ merkits.	2004	muu- tos/ merkits.	1999	muu- tos/ merkits.	1994
Sidosryhmäindeksi											
Keskiarvo (ka)	1,73		2,10		2,14		2,06		2,11		2,22
Cronbachin Alpha (α)	0,87		0,84		0,82		0,79		0,83		0,83
Väittämien lkm	44		63		63		58		58		58
Asiakkaat											
Asiakastyytyväisyys	1,31		1,44		1,43	-/0.026	1,29		1,29		1,28
Tuoteturvallisuus	1,26		1,34	+/0.001	1,64		1,73	+/0,013	1,94		2,01
Tuotteen laatu	1,51		1,67	+/0.000	2,14	-/0.008	1,84		2,03		2,20
Hinnoittelu	1,96	+/0.002	2,62		2,58		2,55	+/0.012	2,85		2,87
Pakkaukset	2,21	+/0.023	2,53		2,72	-/0.012	2,48	+/0.036	2,66		2,73
Työntekijät											
Työskentelyolosuhteet ja työturvallisuus	1,19		1,17	+0.009	1,33		1,30	+0.000	1,53	+0.007	1,68
Kehittymis-mahdollisuudet I	1,27	+0.000	1,57		1,72		1,66		1,68	+0.000	1,93
Kehittymis-mahdollisuudet II	1,42		1,54		1,51		1,48		1,58	+0.000	1,82
Koulutus I	1,57	+0.001	1,89		1,93		1,86		1,82	+0.000	2,04
Koulutus II	1,31	+0.021	1,52		1,62		1,56		1,58	+0.011	1,71
Kilpailukykyinen palkka	1,39	+0.000	1,77		1,87		1,90	+0.040	2,06	+0.003	2,27
Syrjintä	1,25	+0.000	1,78				1,14		1,19		1,23
Osallistuminen päätöksentekoon	2,13		2,39		2,32		2,53	-/0.000	2,18		2,29
Omistajat											
Osingonjako	2,31		2,17		2,02		2,08		1,93	+0.001	2,20
Tuloksen sijoittaminen	3,19	+0.007	3,69		3,59		3,68		3,78	+0.000	4,06
Kilpailijat											
Sanaton sopimus I	1,14		1,10		1,19		1,24	+0.006	1,43		1,47
Sanaton sopimus II	1,13	+0.008	1,38		1,42		1,48	+0.004	1,71	+0.000	2,01
Kilpailijoiden mustamaalaus	1,22	+0.000	1,60		1,58		1,55		1,68	+0.010	1,86
Reilu peli	1,19	+0.000	1,67		1,84	-/0.016	1,65		1,80		1,89
Kovat keinot markkinoinnissa	1,21	+0.000	2,05		2,09		2,00		2,13	+0.012	2,33
Kunnioittavat kilpailukeinot	1,62	+0.000	2,80		2,67	+0.029	2,93		3,00	+0.010	3,22
Yhteistyö kilpailijoiden kanssa	2,84	+0.000	3,52		3,34	-/0.002	2,95		2,95	-/0.024	2,76
Lahjonta	1,10		1,12		1,16	+0.000	1,42	+0.000	1,82	+0.000	2,15

Tavarantoimittajat										
Laskujen maksaminen	1,49		1,53		1,61	-/0.022	1,41		1,41	1,51
Yhteistyö	1,39	+/0.012	1,59		1,66	-/0.000	1,42		1,49	1,58
Julkinen sektori										
Lakien noudattaminen	1,13	+/0.014	1,30		1,42		1,34		1,40	+/0.000 1,61
Yrityskansalaisuus	1,17	+/0.000	1,48		1,42		1,38	+/0.046	1,50	+/0.000 1,73
Verojen maksaminen	1,91	+/0.000	3,17		3,40		3,42	+/0.038	3,64	+/0.001 3,92
Rahoittajat										
Pitkäaikaiset suhteet	1,62		1,88		1,76	-/0.013	1,54		1,62	1,57
Yhteistyö	1,71	+/0.006	2,17		2,05		1,90		1,84	+/0.048 1,97
Tuotot	2,10		2,27		2,19	-/0.005	1,92		2,05	1,95
Ympäristö										
Saastuttamisen vähentäminen	1,43		1,48		1,68		1,65		1,67	+/0.000 1,93
Tuotteiden kierrätys	1,62		1,67		1,73		1,81	+/0.033	1,99	+/0.000 2,48
Ympäristöystävällisyys	1,44	+/0.033	1,67		1,78		1,87		1,76	+/0.000 2,22
Ympäristönsuojelu	2,05		2,06		1,89		1,97	-/0.000	1,70	+/0.000 1,95
Uhanalaisten lajien suojelu	2,75		2,93		2,93		3,12	-/0.099	2,84	+/0.010 3,08
Tiedotusvälineet										
Läpinäkyvyys	1,68	+/0.000	2,27				2,06			
Avoimuus	1,78	+/0.000	2,60				2,37			
Informaatio	2,17	+/0.000	2,96		3,11	-/0.010	2,80			
Kansalaisjärjestöt										
Vuoropuhelu	2,82		3,07				3,01			
Vaikutusvalta	2,81		2,99				3,21			
Paikallisyhteisö										
Ihmisoikeudet	1,68									
Päätöksentekoon osallistuminen	2,19									
Olojen parantaminen	2,23									

Vuoden 2019 sidosryhmäindeksin keskiarvo 1,73. Se on alhaisin koko 25 vuotisen tutkimusajanjakson aikana. Tämä osoittaa, että johtajien sidosryhmävastuullisuus on vahvistunut verrattuna aiempiin vuosiin. Tarkasteltaessa eri sidosryhmissä tapahtunutta kehitystä vuoden 2019 ja vuoden 2014 välillä, voidaan todeta, että tilastollisesti merkitsevä myönteinen muutos on nähtävissä kaikkien muiden sidosryhmien paitsi kansalaisjärjestöjen kohdalla. Tilastollisesti merkitsevää myönteistä muutosta on tapahtunut kaikissa julkista sektoria ja tiedotusvälineitä koskevissa väittämässä. Myös lähes kaikissa työntekijöitä ja kilpailijoita koskevissa väittämässä on tapahtunut tilastollisesti merkitsevä myönteinen muutos.

Tarkastelimme vielä tarkemmin vuosien 2019 ja 2014 välistä muutosta tarkemmin. Jokaisesta sidosryhmästä muodostettiin oma summamuuttuja laskemalla taulukossa 2 olevat sidosryhmäväättämien arvot yhteen ja jakamalla summa väittämiä lukumäärällä. Näin saatiin sidosryhmäkohtaiset summamuuttujat, joiden keskiarvot on raportoitu taulukossa 3. Tilastollisesti merkitsevä positiivinen muutos on nähtävissä kuuden sidosryhmäsummamuuttujan kohdalla: asiakkaat, työntekijät, kilpailija, julkinen sektori, rahoittajat ja tiedotusvälineet. Tämän lisäksi laskettiin yleistä sidosryhmävastuullisuutta kuvaava summamuuttuja, josta jätettiin pois paikallisyhteisöihin liittyvät väittämät, joita ei ollut mukana vuoden 2014 kyselyssä. Tämä kaikkia sidosryhmiä kuvaavan summamuuttujan kohdalla on myös nähtävissä tilastollinen merkitsevä myönteinen muutos.

Taulukko 3 Summamuuttujat sidosryhmittäin vuosina 2014 ja 2019 (ka)

Summamuuttujat	2019 ka	muutos/merkitys.	2014 ka
Kaikki sidosryhmät (ei sisällä paikallisyhteisöä)	1,70	+/0.000	2,03
Asiakkaat	1,65	+/0.000	1,91
Työntekijät	1,44	+/0.000	1,70
Omistajat	2,75		2,91
Kilpailijat	1,43	+/0.000	1,91
Tavarantoimittajat	1,44		1,58
Julkinen sektori	1,40	+/0.000	2,00
Rahoittajat	1,81	+/0.012	2,08
Ympäristö	1,86		1,96
Tiedotusvälineet	1,88	+/0.000	2,61
Kansalaisjärjestöt	2,81		3,03
Paikallisyhteisö	2,03		

Verrattaessa sidosryhmävastuullisuutta suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun havaitaan myös sidosryhmien kannalta myönteinen muutos (taulukko 4). Vahvinta sidosryhmävastuullisuus on asiakkaiden (ka = 2,00), yhteiskunnallisen vastuullisuuden (ka = 2,36), rahoittajien (ka = 2,39) ja työntekijöiden (ka = 2,57) kohdalla. Heikointa sidosryhmävastuullisuus on suhteessa kansalaisjärjestöihin (ka = 5,23), paikallisyhteisöihin (ka = 5,13) ja tiedotusvälineisiin (ka = 4,84). Sidosryhmävastuullisuus on vahvistunut suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun tilastollisesti merkitsevästi vuodesta 2014 vuoteen 2019 kokonaisuudessaan sekä seuraavien sidosryhmien osalta: asiakkaat, työntekijät, rahoittajat, tavarantoimittajat, yhteiskunnallinen vastuu, kilpailijat

ja ympäristö. Ainoastaan kansalaisjärjestöjen kohdalla on tapahtunut tilastollisesti merkitsevää heikentymistä.

Taulukko 4 Sidosryhmävastuullisuus suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun (ka)

Sidosryhmien edut vs. taloudelliset edut, skaala 1–7	2019	Muu- tos/ merkits.	2014	Muu- tos/ mer- kits.	2009	Muu- tos/ mer- kits.	2004	Muu- tos/ mer- kits.	1999	Muu- tos/ mer- kits.	1994
Summamuuttuja (ei sis. paikallisyhteisöä)	3,29	+0.005	3,68		3,93		3,93		3,69		3,79
Cronbachin Alpha (α)	0,790		0,874		0,791		0,776		0,753		0,782
Asiakastyytyväisyys	2,00	+0.001	2,75		2,93	-0.020	2,61		2,61		2,73
Työskentelyolosuhteiden kehittäminen	2,58	+0.017	3,07		3,22		3,23		3,08	+0.000	3,45
Osakkeen omistajien informointi	3,62		3,27		3,36		3,40	-0.018	3,09		3,23
Rahoittajien informointi	2,39	+0.002	3,04		3,09		2,99		2,91	+0.000	3,29
Reiluus suhteessa tavarantoimittajiin	2,99	+0.001	4,70		4,75		4,63		4,64		4,68
Reilu peli kilpailussa	2,99	+0.001	3,81		3,97		3,86		3,76		3,81
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	2,36	+0.001	3,43		3,56		3,79		3,61	+0.000	4,12
Ympäristöystävällisyys	3,70	+0.012	4,27		4,36		4,18		4,15		4,27
Kansalaisjärjestöjen mielipiteiden huomioiminen	5,23	-0.35	4,84		4,87	+0.023	5,15				
Avoimuus tiedottamisessa	4,84		4,64		4,49		4,77				
Paikallisyhteisöjen osallistaminen	5,13										

Yhteenveto ja johtopäätökset

Suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien asenteet sidosryhmiä kohtaan ovat muuttuneet monelta osin myönteiseen suuntaan viimeisen 25 vuoden aikana. Vuoden 2019 kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysjohdon sidosryhmävastuullisuus on vahvistunut erityisesti asiakkaiden, työntekijöiden, kilpailijoiden, julkisen sektorin, rahoittajien ja tiedotusvälineiden kohdalla. Kun sidosryhmävastuullisuutta tarkastellaan suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun, myönteistä sidosryhmävastuullisuuden vahvistumista vuoteen 2014 verrattuna on tapahtunut asiakkaiden, työntekijöiden, yhteiskunnallisen vastuullisuuden, rahoittajien, tavarantoimittajien, kilpailijoiden ja ympäristön kohdalla. Heikoimpana yritysjohdon sidosryhmävastuullisuus näyttäytyy suhteessa kansalaisjärjestöihin ja paikallisyhteisöihin.

Pitkittäistutkimuksen tulokset kiinnittävät huomion siihen, että johtajien sidosryhmävastuullisuus on vahvistunut vuosien 2014 ja 2019 välillä myönteisemmiksi erityisesti suhteessa yrityksen taloudelliseen etuun. Tulos antaa viitteitä siitä, että vastuullisuuskysymykset eivät enää ole jotain, joka otetaan huomioon, jos siihen on varaa tai että niistä voitaisiin luopua, jos taloudellinen etu sitä vaatii. Sen sijaan sidosryhmävastuullisuus nähdään tasavertaisena ja monesti jopa tärkeämpänä asiana kuin yrityksen taloudellinen etu. Kärjistetysti voidaan tiivistää, että jos aiemmin ajateltiin, että yritystä ei ole olemassa ilman taloudellista tulosta, nyt ajatellaan, että taloudellista tulosta ei ole olemassa ilman sidosryhmävastuullisuutta. Tämä tosin näyttää koskevan vain perinteisiä ja helposti tunnistettavia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, työntekijöitä, rahoittajia ja yhteiskuntaa, kun taas kansalaisjärjestöt, tiedotusvälineet ja paikallisyhteisöjen kohdalla taloudellinen etu ajaa edelleen vastuullisuuden edelle.

Käynnissä oleva systeeminen muutos kohti vastuullisempaa ja kestävämpää liiketoimintaa vaikuttaa osaltaan siihen, että sidosryhmien merkitys vahvistuu suomalaisissa yrityksissä. Esimerkiksi monia aloja tällä hetkellä koskettavan työvoimapulan ja raaka-aineiden saatavuusongelmien voidaan olettaa vahvistavan sidosryhmävastuullisuutta erityisesti työntekijöiden ja tavaramuotoimittajien kohdalla. Myös yleinen yhteiskunnallinen ilmapiiri on muuttunut niin, että vastuullisuus ymmärretään keskeiseksi ja tärkeäksi osaksi liiketoimintaa ja yritysten odotetaan toimivan sen mukaisesti. Menestyminen läpinäkyvässä ja avoimessa toimintaympäristössä edellyttää sidosryhmien näkemysten, odotusten ja toiveiden huomioimista liiketoiminnassa.

Tutkimus toteutettiin ennen koronapandemian alkua. Jatkossa on tärkeä tutkia, miten pandemia sekä nyt käynnissä oleva Ukrainan sota vaikuttavat suomalaisten suuryritysten johtajien sidosryhmävastuullisuuteen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, millaisena sidosryhmävastuullisuus näytetään suomalaisissa PK-yrityksissä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten yritysten henkilöstön näkemys eri sidosryhmien tärkeydestä eroaa ylimmän johdon näkemyksestä ja miten sidosryhmät puolestaan suhtautuvat yritysten vastuullisuuteen.

Lähteet

- Baruch, Y. & Holtom, B. C. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61 (8), 1139–1160.
- Carroll, A. B. 1989. *Business & Society*. Cincinnati: South-Western.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July–August, 39–48.
- Crane, A., Graham, C. & Himick, D. 2015. Financializing stakeholder claims. *Journal of Management Studies*, 52(7), 878–906.
- Dalton, D. R. & Daily, C. M. 1991. The constituents of corporate responsibility: Separate, but not separable, interests? *Business Horizons*, July–August, 74–78.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. E., Velamuri, S. R. & Moriarty, B. 2006. Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. <https://rise-leaders.com/wp-content/uploads/2018/11/stakeholder-responsibility-white-paper-3.8.0-2015.06.02-14.58.51.pdf>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Kujala, J. 2001a. Liiketoiminnan moraalialia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/74241>
- Kujala, J. 2001b. Analysing moral issues in stakeholder relations. *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 233–247.
- Kujala, J. 2004. Managers moral perceptions: Change in Finland during the 1990s. *Business Ethics* 13(2), 143–165.

- Kujala, J. 2007. Suomalaisten johtajien sidosryhmäsuuntautumisen muutos 1994–2004. Teoksessa Kamppinen, M. & Nurmi, P. (toim.), *Vastuullinen liiketoiminta ja systeemiajattelu*, 60–79. Turku: Turun yliopisto, kulttuurien tutkimuksen laitos.
- Kujala, J. 2010. Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 14–34.
- Kujala, J. 2014. Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin. *Yritysetiikka*, 1(2014), 6–16.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Riivari, E. 2017. Company stakeholder responsibility: An empirical investigation of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management* 12 (2), 114–138.
- Kujala, J., Heikkinen, A., Nieminen, J., Jokinen, A., Tapaninaho, R. & Mäkelä, H. 2019. Engaging with the natural environment: Examining the premises of nature-inclusive stakeholder relationships and engagement. Teoksessa T. Ceranic Salinas, C. V. VanSandt, & R. Van Maanen (toim.), *Conference proceedings of the International Association for Business and Society, 30th Annual Meeting, San Diego, California, March 21–24, 2019*, 73–81.
- Laine, M. 2010. The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 73–78.
- Marjamaa, M., Salminen, H., Kujala, J., Tapaninaho, R. & Heikkinen, A. 2021. A sustainable circular economy: Exploring stakeholder interests in Finland. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 10(1), 50–62.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa: palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampere University Press.
- Olian, J. D. & Guthrie, J. P. 1990. Cognitive ability tests in employment. *Ethical Perspectives of employers and society*. Teoksessa Frederick, W. C.

- & Preston, L. E. (toim.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, 225–252. Greenwich, CT: JAI Press.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M. & Kujala, J. 2019. The development of ethical human resource management practices: Changes in Finland 1994–2014. *Työn tuuli*, 28(2), 50–56. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_022019.pdf
- Sachs, S. & Kujala, J. 2021a. Stakeholder engagement in humanizing business. Teoksessa M. Dion, R. E. Freeman, & S. Dmytriyev (toim.), *Humanizing business: What humanities can say to business*, 375–384. Springer.
- Sachs, S. & Kujala, J. 2021b. Stakeholder engagement in management studies: Current and future debates. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.321>
- Varja, L. & Tienari, J. 2022. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. Tutkimusraportti. Boardman, FIBS, Perheyriyten liitto. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Vastuullisuus-yritysten-paatöksenteossa_2022_FINAL.pdf
- Watson, C. E. 1991. Managing with integrity: Social responsibilities of business as seen by America's CEOs. *Business Horizons*, July–August, 99–109.

2.6 Sukupuolivähemmistöt työelämän koronakriisissä

Jukka Lehtonen

Johdanto

Käsittelen artikkelissani sukupuolivähemmistöihin kuuluvien ihmisten työelämäkokemuksia koronakriisin aikana. Sukupuolivähemmistöihin kuuluu moninainen joukko ihmisiä, joiden sukupuoli tai sen ilmaisu haastaa yhteiskunnallisia ja kulttuurisia odotuksia ja oletuksia sukupuolesta. Tällaisia ovat transihmiset ja intersukupuoliset. Transihmisiä ovat muun muassa transsukupuoliset, muunsukupuoliset, sukupuolettomat ja transvestiitit. Intersukupuolisilla ihmisillä on syntymähetkellä kehon fyysisissä sukupuolitetuissa piirteissä moninaisuutta, joka ei vastaa sukupuoleen liittyviä normikäsityksiä (ks. Butler 1990). Lainsäädäntö kieltää sukupuoli-identiteettiin, sukupuolen ilmaisuun ja kehon fyysisiin sukupuolitettuihin piirteisiin liittyvän syrjinnän työelämässä, mutta trans- ja intersukupuoliset ihmiset ovat monin tavoin epäedullisessa asemassa työmarkkinoilla (Lehtonen 2004; 2016; 2018; 2019). Koronakriisi on vaikuttanut sukupuolivähemmistöjen asemaan ja kokemuksiin työelämässä Suomessa ja Euroopassa (Fedorka ym. 2021; OII Europe 2020).

Artikkelini pohjautuu tutkimushankkeeseen, jossa tarkastellaan covid-19-kriisin merkityksiä homojen, lesbojen, bi- ja transihmisten sekä intersukupuolisten (HLBTI) elämään sekä heitä edustavien järjestöjen toimintaan. Keräsin tutkimusaineiston osana Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamaa Helsingin yliopiston WeAll-tutkimushankkeen jatko-tutkimushanketta, jossa analysoidaan erityisesti koronakriisin merkityksiä etätyön ja työelämän eriarvoisuuden näkökulmista. Tutkimuksessa hyödynnän intersektionaalista analyysia (Cho ym. 2013; Karkulehto ym. 2012).

Keräsin HLBTI-ihmisiltä (N=325) kyselyllä vastauksia ja tarinoita koronakriisin merkityksestä ja vaikutuksesta heidän toimintaansa tai elämäänsä ja HLBTI-ihmisoikeuksia ajavien kansalaisjärjestöjen aktivisteilta ja työntekijöiltä sähköpostihaastatteluja (N=23). Haastateltavien joukossa oli useita sukupuolivähemmistökyseksiin erikoistuneita tahoja. Pääpaino analyysissäni on kyselyaineistolla sekä sen sisältämällä tarinoilla. Kyselyyn vastanneista sukupuolivähemmistöihin kuului 114 vastaajaa, joista transmaskuliinisia oli 87, transfeminiinisiä 26 ja intersukupuolisia neljä. Intersukupuolisista vastaajista

osa oli myös transihmisiä. Työelämäaiheisiin kysymyksiin vastasivat ne (työelämävastaajat N=84), jotka olivat työelämässä vastausajankohtana syyskuussa 2020. Kyselyyn etsittiin vastaajia HLBTI-järjestöjen tiedotuskanavien kautta ja siihen ovat voineet vastata kaikki halukkaat, eikä se siten ole kattava otos sukupuolivähemmistöihin kuuluvista. Vaikka kyseessä olevaa aineistoa ei voida pitää tilastollisesti edustavana, näytteeseen perustuva kyselyaineistokin mahdollistaa nykyistä tarkemman kuvan saamisen sukupuolivähemmistöjen työelämätilanteesta koronakriisissä.

Määritelmäni mukaan transmaskuliiniset henkilöt on syntymähetkellä luokiteltu tytöiksi, mutta he joko suuntautuvat sukupuoleltaan enemmän tai vähemmän miehiseen suuntaan tai kyseenalaistavat muilla tavoilla heiltä odotettua sukupuolta. Vastaavasti transfeminiiniset henkilöt on syntymähetkellä luokiteltu pojiksi, mutta he joko suuntautuvat sukupuoleltaan enemmän tai vähemmän naisiseen suuntaan tai kyseenalaistavat muilla tavoilla heiltä odotettua sukupuolta. Ruumiillista sukupuolimoninaisuutta kuvataan usein nykyään intersukupuolisuuden käsitteellä. Intersukupuolisuutta ja ruumiillista moninaisuutta kuvaavia medikalisoivia määrittelyjä on useita. Osalle intersukupuolinen tila paljastuu vasta murrosiässä, kun he kokevat toiselle sukupuolelle tyypillisiksi nimettyjä murrosiän kehollisia muutoksia, tai aikuisuudessa, esimerkiksi lapsettomuusselvitysten yhteydessä. (ks. Lehtonen 2017; Keating & Lehtonen 2022)

Työmarkkina-asema ja koronakriisin merkitys

Vastaajista 75 prosenttia oli työelämässä vuoden 2020 aikana. Vastaajista 17 prosenttia (N=20) oli työttömiä. Transmaskuliinisista vastaajista 18 prosenttia ja transfeminiinisistä vastaajista 15 prosenttia oli työttömiä. Vastaavia työttömyyslukuja on esiintynyt myös muissa sukupuolivähemmistöihin kohdistuvissa tutkimuksissa; esimerkiksi sukupuolivähemmistöihin kuuluvien työelämäkokemuksia koskevissa selvityksissä transvastaajista työttömiä oli 17–20 prosenttia (Saloheimo 2021). Sukupuolivähemmistöjen työmarkkinatilanne näyttää siis selvästi heikommalta kuin muiden (ks. FRA – European Union Agency for Fundamental Rights 2014). Sukupuolivähemmistöt syrjäytyvät työelämästä usein jo varhaisessa vaiheessa. Aiempi tutkimukseni tuo esiin, että osa transnuorista ei hakeudu lainkaan työelämään; osa ei puolestaan jatka ammatillista koulutustaan koulutuksen sukupuolinormatiivisten piirteiden ja kouluissa esiintyneen syrjinnän vuoksi (Lehtonen 2014; 2016; 2018).

Koronakriisin voisi ajatella vaikeuttavan sukupuolivähemmistöihin kuuluvien työllistymistä ja lisätä työttömyyttä.

Tässä tutkimuksessa sukupuolivähemmistöihin kuuluvista vastaajista useimmat olivat työmarkkina-asemaltaan palkansaajia (N=49), yrittäjiä (N=12) tai opiskelijoita (N=40), joista monet myös työskentelivät. Transmaskuliiniset vastaajat työskentelivät useimmin naisenemmistöisillä aloilla ja seka-aloilla, sen sijaan transfemiiniset vastaajat työskentelivät useammin yksin ja mies-
enemmistöisillä aloilla (ks. Lehtonen 2004). Yksin työskentely on varsin yleistä sukupuolivähemmistöihin kuuluvien keskuudessa (Lehtonen 2004). Transvastaajista seitsemän eli kuusi prosenttia oli lomautettu koronakriisin yhteydessä. Yhtään vastaajista ei ollut irtisanottu vuoden 2020 aikana, mutta neljä oli päättänyt irtisanoutua. Alan vaihtamista oli harkinnut 16 prosenttia vastaajista.

Sukupuolivähemmistöihin kuuluvat vastaajat kuvailivat hankaloitunutta työelämätilannettaan monin tavoin. Työttömät kertoivat tilanteensa heikentyneen: ”Olen ollut työtön covid-epidemian alkaessa. Mahdollisuus työllistyä on pandemian vuoksi ollut huonompi.” (transfemiininen vastaaja); ”Työpaikkoja on hyvin vähän tarjolla, haastatteluihin vaikeaa päästä ja haastattelut pidetty etänä, jolloin on vaikeampi tehdä vaikutus.” (transmaskuliininen vastaaja). Yrittäjät sekä määräaikaisissa ja freelancer-suhteissa olevat kertoivat myös muutoksista työelämässä: ”Työ on yrittäjänä toimimista. Kauppa loppui keväällä totaalisesti.” (transfemiininen vastaaja); ”Covid on vaikuttanut työhöni siten, ettei minulla ole ollut ollenkaan töitä, koska teen keikkatyötä ja keikkoja ei ole ollut.” (transmaskuliininen vastaaja). Työsuhteiset palkansaajatkaan eivät pitäneet työn jatkumista itsestään selvänä: ”Koronakriisi on vaikuttanut työhöni siten, että olen joutunut työskentelemään etänä. Keskittyminen ja yhteisöllisyys kärsivät, ja lisäksi on mahdollista, että kriisi on vaikuttanut siihen, ettei työsopimustani jatketa.” (transmaskuliininen vastaaja). ”Työsuhteeni loppui covid-19-kriisin aikana, eikä minua ole otettu takaisin töihin normaalia pienemmän kävijämäärän ja sitä myötä normaalia pienemmän työvoimatarpeen vuoksi. Työskentelin siis palvelualalla.” (transmaskuliininen vastaaja). Transmaskuliiniset ihmiset saattavat olla korkeammassa covid-19-virustartuntariskissä, koska he työskentelevät useammin palvelu-, hoiva- ja kasvatusalalla (ks. Lehtonen 2020b).

HLBTI-järjestöhaastatteluissa nousi esiin, että koronakriisi on muuttanut järjestöjen työskentelytapoja, sillä suurin osa asiakastyöstä, koulutustoiminnasta ja vertaisryhmätoiminnasta on siirretty etänä tapahtuvaksi ja monet tapahtumista on peruttu. Välillisesti koronakriisin kerrottiin vaikuttaneen vapaaehtoisten aktivistien mahdollisuuksiin osallistua järjestöjen toimintaan heikentyneen työtilanteen takia: ”Epäsuorasti kriisi on vaikuttanut järjestösämme toimivien aktivistien jaksamiseen. Useammalla hallituksen jäsenellä on ollut lomautuksia, määräaikaista työsuhteita ei ole jatkettu tai opiskeluita on siirretty etäopiskeluiksi.” (haastateltu järjestöaktivisti).

Etätöön edut ja haasteet

Koronakriisi oli vaikuttanut useimpien työelämässä toimivien vastaajien työskentelyyn. Työelämäkysymyksiin vastanneista 85 prosenttia kertoi sen vaikuttaneen työskentelyyn. Keskeinen muutos liittyi etätöskentelyn yleistymiseen. Työelämävastaajista 48 prosentilla se oli lisääntynyt. Tosin 46 prosenttia työelämävastaajista ei tehnyt etätöitä. Heilläkin työelämän käytäntöihin saattoi ilmaantua muutoksia koronakriisiin liittyen: ”Työkuorma ja työn kuormittavuus ovat lisääntyneet, kun pienen nuhankin takia pitää olla poissa useamman päivän ajan, eikä ole sijaisia tekemään puuttuvien hoitajien töitä.” (transfeminiininen vastaaja).

Työelämävastaajista 10 prosenttia toi esiin, että heihin kohdistuva syrjintä tai muu epäasiallinen kohtelu oli vähentynyt koronakriisin yhteydessä etätööhön siirtymisen takia. Etätöskentelyn lisääntymiseen liittyy myös vähentynyt paine noudattaa työyhteisön sukupuolinormeja, mikä tuli esiin avovastauksissa: ”Olen voinut vapaammin pukeutua ollessani etätöissä.” (transfeminiininen vastaaja); ”Covid 19-kriisi on helpottanut paljon elämääni, koska olen pystynyt tekemään etätöitä. Koska ei ole tarvinnut olla fyysisesti työpaikalla työtoverien seurassa, ei ole ollut aiemmin kokemaani jatkuvaa ulkopuolisuuden ja erilaisuuden tunnetta.” (transmaskuliininen vastaaja).

Kaksi vastanneista koki itseen kohdistuneen syrjinnän puolestaan lisääntyneen. Jo ennen koronakriisiä moni sukupuolivähemmistöihin kuuluva on kokenut työelämässä syrjintää tai sen pelkoa (FRA – European Union Agency for Fundamental Rights 2014; Lehtonen 2004; 2014; 2016; Saloheimo 2021). Syrjinnän koettu lisääntyminen voi olla yhteydessä kiristyneeseen kilpailuun ja ilmapiiriin työpaikoilla, varsinkin jos koronakriisi aiheuttaa työpaikalla työvoiman vähentämistä tai lomautuksia. Monilla syrjintäkokemus ei muuttunut

koronakriisin yhteydessä: "Olin kuukauden lomautettuna. En koe juurikaan syrjintää päivittäisessä elämässäni. En ennen, aikana tai jälkeen pandemian. Satunnaisten ihmisten urpous on vakio, mutta se ei yleensä vaikeuta työtäni tai elämäni. Väärinsukupuolittaminen on tavallista." (transmaskuliininen vastaaja). Vuonna 2019 koki työpaikalla tullessa syrjityksi sukupuolen moninaisuuden liittyen 24 prosenttia työelämävastaajista, vuonna 2020 (tammi-syyskuun aikana) selvästi harvempi eli 15 prosenttia koki tullessa syrjityksi. Koronakriisi seurauksineen näyttää vähentäneen syrjintäkokemuksia ja -tilanteita työelämässä. Työssä tapahtuvaa itseän kohdistuvaa syrjintää kuitenkin pelkäsi 15 prosenttia työelämäkysymyksiin vastanneista ja 16 prosenttia kaikista vastaajista ajatteli syrjinnän lisääntyvän koronakriisin seurauksena.

Työelämävastaajista 31 prosenttia pelkäsi koronatartuntaa työpaikalla. Koronakriisi oli heikentänyt keskittymiskykyä työskentelyyn (45%) ja lisännyt yksinäisyyttä työyhteisössä (35%). Nämä saattoivat liittyä lisääntyneeseen etätyöskentelyyn: "Yksinäisyys on lisääntynyt voimakkaasti. Olen yksin asuva sinkku, kun taas kollegat ovat enimmäkseen perheellisiä miehiä, joilla on seuraava kotona lapsistaan ja puolisoistaan. Vietän lähes kaiken aikani yksin ja tapaan vain muutamia ystäviä harvakseltaan." (transfeminiininen vastaaja). "Koen olevani erilainen ja eristäytynyt. Kuuluminen yhteisöön on minulle tärkeä. Etätapaaminen ei riitä minulle työyhteisössä. Teen nyt 100% etätöitä ja menin henkisesti keväällä siihen kuntoon, että jouduin aloittamaan masennukseen lääkityksen. Työyhteisö on ollut minun "läheisin" yhteisö. Koen tämän ajan raskaana. Ulkoisesti en poikkeakaan ja juuri kukaan ei tiedä, että olen IS." (intersukupuolinen vastaaja). "Minulla yksinyrittäjänä tilanne nyt ei syrjinnän osalta työpaikalta ole merkittävästi muuttunut. Suurin koronan aiheuttama ongelma minulle on ollut se, että ne vähäisetkin sosiaaliset kontaktit ihmisten kanssa ovat nyt jääneet." (transfeminiininen vastaaja).

Lisäksi etätö oli kiristänyt joidenkin työelämävastaajien (16%) välejä asuinkumppaneihin. Kokonaisuudessaan etätö heikensi varsin monien vastaajien mielenterveyteen liittyviä suojaavia tekijöitä, kuten hyviä suhteita asuinkumppaneihin, työyhteisön tukevia vuorovaikutussuhteita ja keskittymismahdollisuutta työhön.

HLBTI-järjestöjen haastatteluissa nousi sekä etätyöskentelyyn siirtymisen edut että haitat. Etätöön organisointi vaati paljon vaivaa ja etävertaisryhmätoiminta tai -asiakastyö sopi vain osalle asiakkaista. Toisaalta etätoiminta tavoitti joitain uusia asiakkaita ja mahdollisti esimerkiksi koulutustoimintaan

osallistumisen osallistujille, joille se ei ollut aiemmin mahdollista pitkien etäisyyksien tai taloudellisten syiden takia. Järjestöhaastatteluissa nousi yleisellä tasolla esiin sukupuolivähemmistöjen syrjintä työelämässä, mutta ei suoranaisesti kerrottu järjestön tietoon tulleesta lisääntyneestä tai vähentyneestä työelämäsyrynnästä.

Suomessa on edelleen paljon transihmisiin kohdistuvaa syrjintää työpaikoilla, ja koronakriisin taloudellisten vaikutusten seurauksena on helpompi irtisanoa tai lomauttaa henkilökuntaa. Muutenkin transihmisiä irtisanoon koejaksojen aikana loukkaavasti ja syrjivästi, mihin monella ei tässä pandemiassa riitä energia riitauttamiseen, ja nyt huonomman taloudellisen tilanteen aikana on vaikea löytää uutta työtä. Tässä mielessä covid-19 pandemia pahentaa jo työelämässä heikommassa asemassa olevan ryhmän tilannetta.

Haastatteluissa kerrottiin sukupuolivähemmistöihin kuuluvien lisääntyneestä yksinäisyydestä liittyen etätyöhön ja muiden ihmissuhteiden väheneeseen sekä kiristyneistä väleistä asuinkumppaneiden kanssa. Transerityinen piirre tuli esiin järjestöhaastattelussa etätyöhön ja parisuhteen jännitteisiin liittyen: ”Tiedämme, että suuri osa transvestiiteista on kaapissa, ja erään transvestiitin sanoin ”tuntevat vaimon kalenterin paremmin kuin vaimo itse”. Moni siis suunnittelee ”tyttöily-hetkensä” kumppanin kalenterin perusteella, kun vaimo on töissä, harrastamassa, matkoilla, jne. voi vapaasti olla oma itsensä. Nyt kun kumppani/vaimo ja muu perhe on läsnä jatkuvasti, ei tällaista mahdollisuutta ole. Tämä kiristää hermoja tilanteessa, joka on muutoinkin jo haastava, ja varmasti vaikuttaa heikentävästi monen transvestiitin mielenterveyteen ja hyvinvointiin. Tämä puute hyvinvoinnissa varmasti heijastuu myös työelämään monin eri tavoin.” (haastateltu järjestön työntekijä).

Heikentynyt mielenterveys ja elintapamuutokset

Sukupuolivähemmistöillä on keskimääräistä useammin mielenterveysongelmia (ks. Jokela ym. 2020), mikä saattaa asettaa heidät erityisen haavoittuviksi myös etätyön ja korona-ajan aiheuttamille mielenterveyden haasteille. Kyselytutkimukseni mukaan koronakriisi onkin pahentanut näitä ongelmia entisestään. 70 prosenttia kaikista sukupuolivähemmistöihin kuuluvista vastaajista koki yksinäisyyden lisääntyneen, 39 prosenttia koki itsenä masentuneemmaksi, 54 prosenttia ahdistuneemmaksi ja 33 prosenttia pelokkaammaksi. Itsetuhoisuus oli lisääntynyt 17 prosentilla vastaajista ja 40 prosenttia koki voineensa heikommin koronakriisin seurauksena. Tämä muutos oli esillä myös

vastaajien tarinoissa: ”Olen taloudellisesti hyvässä asemassa. Minulla on kuitenkin päällä identiteettikriisi ja masennus. Kesällä en ollut varma, että jaksan enää. Minulla on myös kroonisia sairauksia, ja kivut lisääntyvät mielen synkistyessä. Korona on tuonut lisää raskautta.” (transmaskuliininen vastaaja); ”Olen voinut kääntyä työterveyden puoleen. Terveyspalvelut ovat psykoterapiaa, olleet ennallaan. Olemme herkempiä henkisesti ahdistavalle ilmapölylle.” (intersukupuolinen vastaaja).

Koronakriisi ja siihen liittyvät mielenterveystekijät heijastuivat myös elintapoihin: nukkuminen oli heikentynyt (24%), liikkuminen vähentynyt (52%) ja syöminen muuttunut epäterveellisemmäksi (39%). Päihteiden käytössä tapahtui myös muutoksia, mutta lähes yhtä useilla se oli lisääntynyt (13%) kuin vähentynyt (16%). Elintapamuutosten voi arvioida vaikuttavan myös työelämäkokemuksiin, työelämään hakeutumiseen ja pitkän ajan terveydentilaan. Samaan aikaan mielenterveysongelmien lisääntyessä ja elintapojen heikentyessä, terveys- (44%), mielenterveys- (15%) ja hyvinvointipalveluihin hakeutumista (29%) oli vältetty koronakriisin takia. Lähes joka kymmenennellä sukupuolenkorjausprosessi oli viivästynyt sen seurauksena: ”Sukupuolenkorjausprosessi transpolilla on ollut lähes vuoden jäissä aluksi yksikön rempan/muuton takia, ja kevään jälkeen koronan takia. Se on turhauttavaa ja lisää sukupuolidysforiaa ja ahdistusta entisestään.” (intersukupuolinen transvastaaja). Mielenterveysongelmien lisääntyminen, elintapojen heikentyminen sekä sosi-aali-, terveys- ja hyvinvointipalveluihin hakeutumisen vähentyminen sekä niihin pääsyn vaikeutuminen voivat heijastua työelämään hakeutumiseen sekä siellä jaksamiseen ja pärjäämiseen.

Mielenterveysongelmien kehittyminen ja vaikeutuminen sekä palveluiden saamisen ongelmat olivat aiheina lähes kaikissa järjestöhaastatteluissa. Eriyisen usein korostettiin transihmisten ja intersukupuolisten pahenevia mielenterveysongelmia sekä hankaluuksia päästä sukupuolenkorjausprosessiin. Haastateltu järjestöaktivisti kuvaa tilannetta seuraavasti: ”Työttömyydestä, töiden vähenemisestä ja lomautuksista tulee lisästressiä. Lääke- ja hoitokustannukset pysyvät, lomautukset tai irtisanomiset vähentävät mahdollisesti taloudellisia resursseja hakeutua tutkimukseen tai hoitoon ja elää omassa kokemassaan sukupuoliroolissa ns. tosielämäkokeen ajan (mahdolliset vaatehankinnat ym.).”

Myös translainsäädännön uudistamisen viivästyminen huolestutti monia järjestöjen edustajia ja sen nähtiin lisäävän sukupuolivähemmistöihin kuuluvien mielenterveysongelmia. Tämä nousi huolena myös kyselyn sukupuolivähemmistövastaajille: heistä 81 prosenttia pelkäsi yhdenvertaisen lainsäädäntökehityksen, kuten translainsäädännön uudistamisen, viivästyvän koronakriisin takia.

Risteävien erojen merkitys

Pandemiatilanne vaikuttaa sukupuolivähemmistöihin kuuluviin henkilöihin eri tavoin riippuen esimerkiksi iästä, asuinpaikasta, sukupuolesta ja toimintakyvystä. Eri tutkimuksissa on tullut esiin koronakriisin vaikutukset etenkin nuorten mielenterveyteen. Pelastakaa Lapset -järjestön kyselyssä koottiin tietoa nuorilta (N=3129) covid-19-kokemuksista (Pelastakaa Lapset 2020). Seksuaali- tai sukupuolivähemmistöön kuuluvat vastaajat (N=548) kokivat verrattuna kaikkiin nuoriin selvästi useammin itsensä stressaantuneeksi (66%, kaikki 54%), ahdistuneeksi (63%, kaikki 49%) ja masentuneeksi (49%, kaikki 33%) koronakriisiin liittyvien poikkeusolojen takia (Valtioneuvosto 2020). Transnuoret kokivat ongelmia niin koulutuksessa kuin työelämässä jo ennen pandemiaa (Lehtonen 2014), mutta koronakriisi lisäsi niitä entisestään: ”Covid-19:n vuoksi en saanut yhtäkään kesätyöpaikkaa, joka on jo muutenkin selkeästi sateenkaarevana nuorena hankalaa. Taloudellinen epävarmuus pääkaupunkiseudulla opiskelevana on aivan järkyttävä lisästressi arkeen.” (transmaskuliininen vastaaja); ”Opiskelijana varallisuustilanteeni on koronan takia kesätöidenkin menettämisen takia kuralla, koska jouduin polttamaan vaivalla hankkimiani säästöjä kesällä.” (transmaskuliininen vastaaja).

Kyselyvastausteni perusteella koronakriisin yhteydessä transnuorten ahdistus, masennus, pelot, yksinäisyys ja itsetuhoisuus ovat lisääntyneet aikuisia tyypillisemmin. Viranomaisten suosittama kotiin eristäytyminen voi olla joillekin lapsille ja nuorille hyvin vaikeaa, ahdistavaa tai jopa vaarallista (ks. Valtioneuvosto 2021). Ikääntyneille transihmisille ongelmia voi tulla työelämässä jaksamisessa ja ikä syrjinnän takia: ”En koe covidin vaikuttaneen syrjintään millään tavoin. Korkeintaan minun ikäiseni on vaikeampi työllistyä, koska nuorempiakin on pandemian vuoksi hakemassa samoja työpaikkoja.” (transfeminiininen vastaaja).

Sukupuolivähemmistöihin kuuluvista vastaajista 19 prosenttia oli pitkäaikaissairaita ja kahdeksan prosenttia vammaisia: ”On turhauttavaa olla nuori

ja kuulua riskiryhmään. Mediassa asia esitetään usein niin, että kyse on vain ikäihmisten ongelmasta. Ylipäättänsä on inhottavaa, miten kuolleiden ja vakavasti sairastuneiden kohdalla usein kuitataan näiden olleen pitkäaikaissairaita.” (transmaskuliininen vastaaja); ”En voi sairauksieni ja vammaisuuteni vuoksi pitää kasvomaskia. Tämän takia olen syvästi huolestuneena katsonut esimerkiksi maailmalla laajalti käyttöön otettuja maskipakkoja.” (transmaskuliininen vastaaja).

Etnisiin, kulttuurisiin, uskonnollisiin ja kielellisiin vähemmistöihin kuuluvilla on omia haasteita koronakriisissä selviämisessä, ja osa niistä koskee myös näihin vähemmistöihin kuuluvia trans- tai intersukupuolisia ihmisiä: ”Kuulun kieli- ja kulttuurivähemmistöön (suomenvenäläiset) ja koen, että se vaikuttaa enemmän kielteisesti kohtaamiseeni kuin sukupuolivähemmistöön kuuluminen, myös LGBT-yhteisössä. Kuulun myös työväenluokkaan sekä olen yksinasuva ilman perheen ja suvun tukea.” (transmaskuliininen vastaaja).

Sosioekonominen asema ja taloudelliset ongelmat olivat esillä monien vastaajien tarinoissa, mitä selittänee osittain sekä suuri työttömien vastaajien osuus ja monien pienet tulot sekä koronakriisin aiheuttamat vaikeudet ja pelot: ”Olen jo valmiiksi pienituloinen, joten epäilen, että kriisi verottaa jaksamistani sekä taloudellisesti että psyykkisesti vielä pitkälle tulevaisuuteen.” (transmaskuliininen vastaaja); ”Jos on muutenkin erilaisuutensa vuoksi vaikea työllistyä, niin taloudellisesti vaikeissa oloissa heikommat kärsivät eniten.” (intersukupuolinen vastaaja).

Asuinpaikka saattaa vaikuttaa paitsi riskiin saada covid-19-tartunta myös työelämätilanteeseen: ”Työni puolesta en ole huolissani ainakaan nyt. Pidemmällä tähtäimellä pelkään, että voivat vähentyä tai palkka laskea. Pääkaupunkiseudulla asuvana pelkästään väestötiheyden takia koen olevani suuremmassa riskissä saada tartunnan.” (transmaskuliininen vastaaja). Pääkaupunkiseudulla on paljon palvelu-, hoiva- ja kulttuurialoilla työskenteleviä, joihin koronakriisi on vaikuttanut paljon. Pääkaupunkiseudulle ja isompiin kaupunkeihin on osin myös muutettu niin sanottuna sukupuolipakolaisena pienemmiltä paikkakunnilta, koska niiden ilmapiiri on koettu sukupuolivähemmistöjen kannalta ahdistavaksi tai koska isommalla paikkakunnalla on ollut paremmat mahdollisuudet elää oman sukupuolen mukaista elämää (Lehtonen 2004; 2020).

Järjestöhaastatteluissa olivat esillä monet edellä mainituista taustatekijöistä, jotka vaikuttavat sukupuolivähemmistöön kuuluvien työelämäkokemuksiin ja taloudelliseen asemaan. ”Keskimääräistä useampi trans- ja muunsukupuolinen, sateenkaari-ihminen tai ihminen, jolla on sukupuolitettu kehon variaatio tai intersukupuolisuutta, saattaa kuulua covid-19 tartunnan riskiryhmään. Näihin ryhmiin kuuluvilla on keskimääräistä enemmän kroonisia sairauksia, kuten diabetes tai astma sekä syöpiä. Vähemmistöstressi voi kohottaa verenpainetta ja heikentää immuunipuolustusta. Lisäksi moniin näistä ryhmistä kuuluvien tiedetään tutkimusten perusteella tupakoivan tai käyttävän päihteitä hieman keskimääräistä enemmän. Transihmisillä on kohonnut riski sekä ali- että ylipainoon; osa on käyttänyt painon säätelyä tietoisesti tai tiedostamattaan apuna dysforian itsesäätelyssä. Suhde omaan kehoon ja liikuntatilojen sukupuolittuneisuus ovat osalla vaikeuttaneet liikuntaa. Sosioekonominen asema vaikuttaa osittain mahdollisuuksiin suojata itseään covid-19-virukselta. Tämä asema voi olla osalla transihmisistä ja heistä, joilla on sukupuolitettu kehon variaatio tai intersukupuolisuutta, olla heikompi liittyen pitkittyneisiin terveysongelmiin, työsyRJintään tai koulukiusaamiseen.” (haastateltu järjestön työntekijä).

Tarve uudistaa lainsäädäntöä

Analyysini osoittaa, että sukupuolivähemmistöihin kuuluvat ovat haavoittuvassa asemassa koronakriisissä myös työelämän näkökulmasta tarkasteltuna. Kyselyyn vastanneet transihmiset ja intersukupuoliset sekä järjestöhaastatteluissa asiantuntijat toivat esiin, että koronakriisi on vaikuttanut monen sukupuolivähemmistöön kuuluvan työntekoon, työelämään pääsyyn sekä siellä jaksamiseen. Vaikeutuneet mielenterveysongelmat sekä hankaluudet saada oikea-aikaisia palveluja heikentävät sukupuolivähemmistöihin kuuluvien hyvinvointia työssä ja muussa elämässä. Sukupuolivähemmistöt ovat sisäisesti moninainen ryhmä ja risteävien erojen tunnistaminen on tärkeää, jotta tämä moninaisuus osattaisiin ottaa huomioon työelämässä ja palveluissa.

Toivottomuuden kokemusta lisää se, etteivät sukupuolen moninaisuutta koskevat lainsäädännön uudistushankkeet ole edenneet. Translainsäädännön uudistaminen ihmisten itsemääräämisoikeutta ja kansainvälisiä ihmisoikeusittoumuksia kunnioittavaksi sekä intersukupuolisten tarpeettomien kosmeettisten hoitojen kieltäminen olisi toteutettava nopeasti. Uudistus olisi merkittävin sukupuolivähemmistöjen koronakriisistä selviämistä tukeva toimenpide,

jolla olisi oikein toteutettuna (sukupuolen korjaaminen mahdollistettava ilman ikärajaa) merkittäviä vaikutuksia sukupuolivähemmistöihin kuuluvien asemalle työelämässä.

Lähteet

- Butler, J. 1990. *Gender Trouble*. Lontoo & New York: Routledge.
- Cho, S., Crenshaw, K. & McCall, L. 2013. Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis, *Signs* 38(4), 785–810.
- Fedorko, B., Ogrm, A. & Kurmanov, S. 2021. Impact assessment: Covid-19 and trans people in Europe and Central Asia. Brysseli: TGEU. <https://tgeu.org/wp-content/uploads/2021/01/impact-assessment-covid19-and-trans-people-in-europe-and-central-asia.pdf> (viitattu 15.3.2022)
- FRA – European Union Agency for Fundamental Rights 2014. Being Trans in the European Union. Comparative analysis of EU LGBT survey data. Wien: FRA. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra-2014-being-trans-eu-comparative-0_en.pdf (viitattu 15.3.2022)
- Jokela, S., Luopa, P., Hyvärinen, A., Ruuska, T., Martelin, T. & Klemetti, R. 2020. Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöihin kuuluvien nuorten hyvinvointi: Kouluterveyskyselyn tuloksia 2019. Helsinki: THL.
- Karkulehto, S., Saresma, T., Harjunen, H. & Kantola, J. 2012. Intersektionaalisuus metodologiana ja performatiivisen intersektionaalisuuden haaste. *Naistutkimus* 25(4), 17–28.
- Keating, A. & Lehtonen, J. 2022. Intersex traits and variations of sex characteristics in education: a Finnish context. *Intersex: New Innovative Approaches (INIA)*. Dublin City University.
- Lehtonen, J. 2004. Sukupuolivähemmistöt ja ammatinvalinta. Teoksessa J. Lehtonen & K. Mustola (toim.) "Eihän heterotkaan kerro..." Seksuaalisuuden ja sukupuolen rajankäyntiä työelämässä. Helsinki: Työministeriö, 169–180.
- Lehtonen, J. 2014. Ei-heteroseksuaalisten ja transnuorten kokemukset työelämästä. *Työelämäntutkimus* 12 (3), 285–291.
- Lehtonen, J. 2016. Experiences of Non-Heterosexual and Trans Youth on Career Choice and in the Workplace. Teoksessa T. Köllen (toim.) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations: Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity*. Wien: Springer, 289–306.
- Lehtonen, J. 2017. Hankala kysymys – intersukupuolisuus koulu- ja työelämäntutkimuksessa. *Sukupuolentutkimus* 30 (1), 71–75.

- Lehtonen, J. 2018. Ei-heteroseksuaalisten poikien ja transnuorten kokemukset ja valinnat koulutuksessa. Teoksessa A. Kivijärvi, T. Huuki & H. Lunabba (toim.) Poikatutkimus. Tampere: Vastapaino, 121–145.
- Lehtonen, J. 2019. Kun kaksijakoinen sukupuoliajattelu murtuu - sukupuolen ja seksuaalisuuden moninaisuus Tasa-arvobarometrissa. Teoksessa M. Teräsaho & J. Närvi (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon – analyyskejä tasa-arvobarometrista 2017. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus, 136–157.
- Lehtonen, J. 2020. Yhdenvertainen virus? HLBTI-ihmiset koronakriisissä. <https://politiikasta.fi/yhdenvertainen-virus-hlbt-ihmiset-koronakriisissa/> (viitattu 15.3.2022)
- OII Europe 2020. COVID-19. A report on the situation of intersex people in Europe and Central Asia. Authored by Dan Christian Ghattas, with Irene Kuzemko. Questionnaire developed by Irene Kuzemko. Berliini. https://oii-europe.org/wp-content/uploads/2021/01/covid-19-survey-report-OII_Europe.pdf (viitattu 15.3.2022)
- Pelastakaa Lapset 2020. Stressi, huoli ja yksinäisyys – koronapandemian vaikutukset lasten ja nuorten elämään. Lapsen ääni 2020: Lasten näkemyksiä koronakeväästä. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/pelastakaa-lapset/main/2020/05/22105112/Lapsen_aani_2020_FI_web.pdf (viitattu 15.3.2022)
- Saloheimo, A. 2021. Sukupuolivähemmistöjen kohtaaminen työelämässä 2015–2020. Kyselytutkimuksen raportti. Helsinki: Dreamwear Club DwC ry, Isio ry Transfeminiinit ry, Translasten ja nuorten perheet ry, Trans ry, Trasek ry & Setan sukupuolen moninaisuuden toimikunta.
- Valtioneuvosto 2020. Lasten ja nuorten hyvinvointi koronakriisin jälkihoitossa: lapsistrategian koronatyöryhmän raportti lapsen oikeuksien toteutumisesta. Helsinki: Valtioneuvosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162318> (viitattu 15.3.2022)
- Valtioneuvosto 2021. Lapset, nuoret ja koronakriisi. Lapsistrategian koronatyöryhmän arvio ja esitykset lapsen oikeuksien toteuttamiseksi. Helsinki: Valtioneuvosto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162647/VN_2021_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 15.3.2022)

2.7 Henkilöstöjohtamisen opetuksen kehityspolku JSBE:ssä – Salista peliin

Elina Riivari

Tommi Auvinen

Pasi Sajasalo

Johdanto

Yleinen, niin käytännön liikkeenjohtajien kuin johtamistutkijoiden jakama näkemys on, että henkilöstö on etenkin nykyaikaisen, yhä enenevässä määrin tietotyöhön pohjaavan organisaation tärkein voimavara (ks. esim. Barney & Wright 1998). Samoin yleisesti jaettu näkemys henkilöstöä koskien on, että vain henkilöstönsä kautta organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteitaan, tai ylipäänsä, saada mitään aikaiseksi. Tämä tekee henkilöstöstä mitä suurimmassa määrin strategisen seikan jokseenkin mille hyvänsä organisaatiolle, joka tavoittelee kilpailuetua markkinoilla. Saman voidaan ajatella pätevän luonnollisesti laajemminkin, ei vain voittoa tavoittelevan yritysorganisaation kyseessä ollessa.

Henkilöstön merkityksen korostuminen organisaatioiden toiminnalle juontaa erityisesti johtamisen ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksiin, eritoten Elton Mayon tutkimusryhmineen tekemään pioneerityöhön (esim. Obedgiu 2017). Myöhemmin ajatus henkilöstöstä keskeisenä strategisena kilpailukykytekijänä – resurssinäkökulmasta tarkasteltuna – on lyönyt läpi myös strategisen johtamisen valtavirtaan Birger Wernerfeltin (1984) lanseeraaman, ja erityisesti Jay Barney'n (1991) popularisoiman resurssipohjaisen näkemyksen (*resource-based view of the firm*) myötä, joka nostaa henkilöstön resurssina aineellisten ja organisatoristen resurssien rinnalle kestävän kilpailuedun tavoittelussa. Resurssipohjaisen näkemyksen voidaankin monella tapaa katsoa nostaneen henkilöstön, ja henkilöstöjohtamisen piiriin perinteisesti lukeutuneet kysymykset asioiden, järjestelmien ja prosessien johtamisen rinnalle, jotka ovat perinteisesti strategisen johtamisen kovaa ydintä.

Resurssipohjainen ja prosessinäkemyks strategiaan ovat puolestaan pohjustaneet strategia käytäntönä (*strategy as practice*) näkemyksen (Whittington 1996) nousua viime vuosikymmeninä. Strategia käytäntönä näkemys korostaa

organisaatioiden kaikkien jäsenten osallisuutta strategiatyöhön, ei yksinomaan ylimmän johdon. Strategia on jotain mitä ihmiset luovat organisaatioissa yhteistoimintansa tuloksena, ei jotain mitä organisaatiolla on (Whittington 2003), mikä osaltaan korostaa ajatusmuutosta strategisen johtamisen piirissä, ja tuo sen sillä tapaa läheisesti kosketuksiin henkilöstöjohtamisen teematiikan kanssa, että rajanveto sen suhteen missä strategia päättyy ja (strateginen) henkilöstöjohtaminen alkaa, on vaikeaa.

Henkilöstöstä ja henkilöstöjohtamisesta voidaan siis varsin lyhyen ajan kuluessa sanoa muodostuneen erityyppisten organisaatioiden kannalta kilpailukriittinen, strateginen kysymys. Näin henkilöstöjohtamiseen liittyvästä osaamisesta on kehkeytynyt samalla organisaatioiden kannalta keskeisen tärkeä kyvykkyys, niin operatiivisesti kuin strategisesti. Henkilöstöjohtamisosaaaminen ei suinkaan synny tyhjästä.

Osaamiseen ja sen kehittymiseen kytkeytyy luonnollisesti oppiminen, ja oppimista puolestaan tuetaan formaalin opetuksen keinoin niin tietojen, taitojen, kuin asenteidenkin osalta. Toki oppimista vääjäämättä tapahtuu formaalin opetuksen ulkopuolella käytännössä oppimisen kauttakkin, mutta tässä professori Anna-Maija Lämsälle omistetussa juhlakirja-artikkelissa käsittelemme henkilöstöjohtamisen opettamisen kehittymistä perinteisestä luennoitsijakeskeisestä luokkasaliopetuksesta yhteisöllistä oppimista tukevan verkkopedagogiikan aikaan esimerkkitapauksen kautta.

Puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa (ent. taloustieteiden laitos/taloustieteiden osasto/taloustieteiden tiedekunta), Anna-Maijan rooli aihepiirin opetuksen ja tutkimuksen kehitykselle on keskeinen. Tätä luonnehtii myös seuraava alumnin omakohtainen tarina:

Anna-Maija Lämsä toimi henkilöstöjohtamisen suunnannäyttäjänä opiskellessani johtamisen pääaineessa 2000-luvun alkupuolella. Anna-Maija toi omalla työllään ja inspiroivalla opetustyyllillään näkyväksi henkilöstöjohtamisen merkityksen ja uramahdollisuudet työelämässä. Hänen intohimonsa teemaa kohtaan näyttäytyi tärkeänä inspiraation lähteenä myös pääainetta valittaessa.

Anna-Maijan opetustyyli huomioi teorian ja käytännön tekemisen yhdistämisen inspiroivalla tavalla. Muistan hyvin, miten luennolla hän onnistui kuvaamaan teollista mallia, ja kertomaan miten malli näkyi arjessa tavalla, jota monikaan ei osannut kuvata nuorille opiskelijoille. Erityisesti syventävät kurssit, vinkit graduaiheeni valintaan ja henkilökohtainen sparraus henkilöstöjohtamisessa ovat jääneet mieleeni yhteistyöstämme.

Anna-Maija auttoi ymmärtämään henkilöstöjohtamisen merkityksen johtamistyössä, ja toi tämän ammattialan myös kiinnostavaksi ammattivaihtoehdoksi opintojen edetessä. Kiitos Anna-Maijan tuoman inspiraation, hakeuduin henkilöstöjohtamisen työtehtäviin valmistumisen jälkeen. Siirtyessäni liiketoiminnan johtamiseen pariin, ovat henkilöstöjohtamisen opit kirkastuneet entisestään, sillä hyvä tulos tehdään aina ihmisten kanssa yhdessä. Anna-Maija on opetus- ja tutkimustyössään valinnut myös sellaisia teemoja, jotka tutkimuksen ajankohdalla ovat olleet varsin tuoreita, mutta jotka ovat tutkimuksen myötä laajentaneet johtamisammattilaisten näkökenttää ja vakiinnuttaneet paikkansa hyvän työelämän kulmakivinä.

– Hanna Hämäläinen, KTM 2007

Tarkastelemme tässä artikkelissa henkilöstöjohtamisen opettamisen ja oppimisen muutosta sekä opettajan että opiskelijan näkökulmista hyödyntäen henkilöstöjohtamisen opetuksessa oppimista pelillistävän, johtamisen maisterivaiheen opiskelijoiden kanssa yhteiskehitetyn HR-skenaariopelin kehitystyöstä ja käytöstä kertyneitä kokemuksia. Pohdimme, miten skenaariopelin käyttö opetuksen välineenä edistää yhteisöllistä oppimista ja poikkitieteellistä keskustelua niin opiskelijoiden kuin opettajien välillä, sekä miten yhdessä pelaamisen vuorovaikutteisuus tukee henkilöstöjohtamisen opiskelua tuottamalla yhteisiä muistijalkia vahvistavia tunnekokemuksia. Pohdimme myös yleisemmin, millä tavoin tietokonepohjaisia pelejä ja niiden kehittämistä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa voidaan käyttää oppimista parantavana apuvälineenä korkeakouluissa.

Polku HR-skenaariopeliin – uutta suuntaa henkilöstöjohtamisen opetukseen

Henkilöjohtaminen on kautta vuosien ollut erittäin suosittu aihepiiri Jyväskylän yliopiston opiskelijoiden keskuudessa sen avauduttua käytännössä kaikille yliopiston opiskelijoille. Näin opetukseen on osallistuttu erittäin laajasti yli tiedekuntarajojen, mikä on tarkoittanut vuosittain erittäin suuria opiskelijaryhmiä. Vuosituhannen alussa, aina 2010-luvulle, suurten opiskelijaryhmien opetus tukeutui perinteiseen massaluentomalliin, johon toki oli kytketty tiimityön elementtejä ryhmissä tehtävien raporttien ja demojen muodossa. Syksyllä 2012, uuden opintosuunnitelman kehitystyön yhteydessä Anna-Maijan näkemysellisyys osoittautui – näin jälkikäteen arvioiden – tulevan henkilöstöjohtamisen opetuksen kannalta erittäin merkitykselliseksi hänen lausuttuaan opipainekokouksessa: ”tarvitaan jotain nykyaikaista”.

Anna-Maijan näkemyksellisyyttä, vaikutusta opintopolun valinnassa ja tulevan uran käännteissä kuvaavat osuvasti 1990-luvun puolivälissä opintonsa aloittaneen alumnin muistelot ja näkemys uudenlaisten oppimisympäristöjen tarpeellisuudesta:

Päädyin opiskelemaan johtamista, koska pidän haasteista. Ihmisiin liittyvä monimuotoisuus alkoi kiehtoa jo opiskeluaikana – fokus siirtyi laskentatoimesta johtamiseen, josta tuli sittemmin ammatti henkilöstötoimessa. Huomasin, että keskinertaisellakin väännöllä saa eurot ojennukseen, mutta ihmisiin liittyvissä asioissa saa haastetta, jossa kokee jokainen päivä ”elävänsä”.

Mieleenpainuva kokemus opiskeluajoilta liittyy henkilöstötilinpäätökseen, joka nousi 1990-luvulla keskeiseksi teemaksi ja päätyi myös omaksi, Anna-Maijan tarkomokkaasti ohjaamaksi kandidatyöksi. Vaativaksi kokemani ohjaaja sai minut tarkastelemaan henkilöstöraportointia usealta eri kantilta. Rima oli korkealla, mutta vaiva kannatti, sillä silloiselle Metso Paperille tehtyä työtä sovellettiin aidosti käytäntöön, ja sen mittareiden avulla konsernin ensimmäiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät tunnusluvut julkaistiin osana myös ulkoista raportointia. Työn hedelmät näkyvät edelleen: 24 vuoden jälkeenkin on valtaosa KPI-määrittelyistä edelleen täysin samoja kuin miten ne tuossa työssä määriteltiin.

Anna-Maija on mielestäni ainutlaatuisesti soveltanut ”Care to Dare” -tyyppistä otetta urallaan. Vaativasti puskenut eteenpäin tuntemattomaan, mutta luottamusta rakentaen, tukien tarvittaessa. Olen nähnyt joidenkin maailman huippujohdattajien toimivan samalla otteella, rakentaen ympäröivien ihmisten kasvua.

On aika tehdä seuraava digiloikka myös johtamisen opettamiseen ja opiskeluun. Hävittäjälentäjät lentävät satoja, jopa tuhansia, tunteja simulaattorilla... ja syystä. On erityisen tärkeää voida kohdata erilaisia tilanteita etukäteen ”turvallisessa” virtuaaliympäristössä, saada palautetta omasta ajattelusta ja toiminnasta. Kuten lentäjillä, tavoitteena on selvitä ehjänä haastavastakin tilanteesta, kun sellainen vastaan kävelee. JSBE:n on syytä panostaa jopa enemmän pelillistettyihin digipedagogisiin ratkaisuihin HR-opinnoissa – muistaen palautteen ja pilkkeen silmäkulmassa.

– Santeri Heinonen, KTM 2002

Edellä puhuttu ”jotain nykyaikaista” kiteytyi nopeasti pelillisyyden hyödyntämiseksi opetuksen tukena heti syksystä 2013 lukien. Ensin kaupallisen tarjoajan pelillä yhden opetussuunnitelmakauden ajan, myöhemmin omaa toteutusta hyödyntäen – josta lisää jäljempänä.

Kuten Santeri edellä osuvasti toteaa, uudenlaiset opetus- ja oppimistavat henkilöstöjohtamistyön sisällöistä ovat tarpeen. Samaa painottavat myös kaksi vuonna 2014 opintonsa aloittanutta alumnia, maalailleen myös pelillisyyden tulevaisuudenkuvaa:

Pelillisyyden hyödyt opetuksessa ovat kiistattomia ja menetelmiä onkin käytetty jo kauan ennen digiä. COVID-19 pauskasi neljännen teollisen vallankumouksen eteenpäin sellaisella voimalla, ettei digitaalisten menetelmien vyöryltä voida opetuksessa mitenkään välttyä. JSBE:ssä ollaan autuaassa asemassa, sillä pioneerityötä on jo tehty pitkän aikaa. Paitsi että pelillistetyt digipedagogiset ratkaisut ovat hyödyllisiä tutkinto-opiskelijoidemme oppimisen tehostamisessa, voisi tässä olla tuotteistamisen paikkaa myös yritysmaailmaan: esimerkiksi johdon ja henkilöstön kehittämisessä etsitään palavasti motivoivia keinoja perinteisen itseopiskelun rinnalle. Pelejä voidaan myös luoda yhteistyössä, esimerkiksi yritysmaailman caseja ratkomaan, ja niitä voidaan käyttää tutkimuksen välineinä. Pelillisyyden keinot ja hyödyt ovat rajattomia.

– Fanni Hollström-Mikkonen & Ville Mikkonen, KTM 2019

Pelaaminen vain pelaamisen vuoksi ei ollut luonnollisesti missään vaiheessa tavoite, vaan taustalla oli pedagoginen visio pelaamisesta oppimisen välineenä. Keskeisinä motiiveina pelin hyödyntämiselle olivat henkilöstöjohtamisen keskeisten sisältöjen, kuten johtajuuden ja tiimityöskentelyn oppiminen, oppimisen tutkimusperustainen lähestyminen pelin sisällä, ryhmässä työskentelyn kautta oppiminen sekä tiimityötaitojen oppiminen pelillisesti. Kokemukset oppimispelin hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisen opetuksessa lukuvuosien 2013–2017 aikana olivat erittäin rohkaisevia. Pelaamisen kautta opiskelijat totesivat tapahtuneen yhdessä oppimista: he olivat oppineet havainnointia, kokeneet innostumisen ja oivaltamisen hetkiä itse pelistä ja sen oppimissisällöistä, omasta toiminnastaan, tiimityöstä ja ryhmädynamiikasta, sekä ohjauksesta. Pelaaminen tarjosi opiskelijoille uudenlaisen, mielekkääksi koetun tavan oppia HR-työn asiasisältöjä, prosesseja ja päätöksentekoa.

Lukuvuoden 2018–2019 haaste oli löytää uusi peli aiemman kaupallisen toimittajan pelialustan tultua tiensä päähän. Vaikka vanha sanonta pyörän uudelleen keksimisen tarpeettomuudesta usein on osuva, tilanteessa, jossa se on yhtäältä pakon sanelemaa, toisaalta mahdollistaa tuon pyörän parantelun entistä paremmaksi, hankkeeseen kannattaa ryhtyä. Näin alkunsa saaneen uuden, sisäisenä projektina toteutetun, opiskelijoita ja opettajia yhteiskehittämisen hengessä osallistaneen HR-skenaariopelin luomisen ja jatkokehittämisen johtoajatuksia olivat digitalisaatio ja sen hyödyntäminen, kokemuksellisuus, yhteistyö, sekä käytännön ja teoreettisen tiedon yhdistäminen.

HR-skenaariopelin kulku opiskelijan näkökulmasta

Opiskelijoiden sitoutumiseen ja ryhmäytymiseen yhteistoiminnallisen oppimisen mahdollistamiseksi tähtäävä HR-skenaariopeli simuloi käytännön tilanteita todellisessa työelämässä, ja valmentaa opiskelijoita kohtaamaan HR-työhön liittyviä päätöksentekotilanteita. Pelin pelaaminen ohjaa opiskelijat pohtimaan ja arvioimaan päätösten seurauksia johdon, organisaation ja työntekijöiden näkökulmista. Opiskelijat pelaavat peliä ja tekevät päätöksiä pienryhmissä, mikä auttaa heitä samalla ymmärtämään erilaisia tiimirooleja ja tavoitteita.

Pelin aikana opiskelijatiimit tekevät päätöksiä kuvitteellisen, nopeasti kasvavan, viisi vuotta toimineen IT-yrityksen esihenkilön roolissa. Heille esitetään monimutkaisia HR-tilanteita liittyen muun muassa rekrytointiin, henkilöstön hyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen. Dikotomisten (oikea/väärä) vastausvaihtoehtojen sijaan opiskelijatiimit valitsevat päätöksensä neljästä vastausvaihtoehdosta. Opiskelijat pohtivat tilanteita eri näkökulmista ja tekevät yhdessä päätöksen, miten edetä kulloisessakin tilanteessa. Tämä tukee opiskelijoiden autenttisia oppimiskokemuksia henkilöstöjohtamistilanteista. Peli ohjaa opiskelijat asettumaan aktiiviseen HR-tehtävään identifioimalla heidät esihenkilön rooliin.

Skenaariot koostuvat kahdeksasta eri henkilöstöjohtamisen sisältöalueesta (strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu, rekrytointikäytännöt, rekrytointistrategia, perehdyttäminen, johtajuus, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen, sekä kansainvälinen henkilöstöjohtaminen) kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Kuvakaappaus skenaariopelistä. Lähde: www.skenaariopeli.fi (2021).

Pelin alussa pelaajat tutustuvat yrityksen yksityiskohtiin ja senhetkiseen tilanteeseen. Pienryhmissä pelattava peli (3–4 opiskelijaa/ryhmä), on pakollinen kurssitehtävä kaikille Henkilöstöjohtamisen perusteet -opintojakson suorittaville, tyypillisesti kandidaattitason opiskelijoille. Pelataksaan HR-skenaariopeliä, opiskelijat osallistuvat demotyöskentelyyn, jossa on mukana ohjaajina maisteritason opiskelijoita. Syksyllä 2020 ja 2021 demosessiot järjestettiin verkossa Zoomin kautta tuolloin vallinneen koronaviruspandemialli-tännäisten rajoitteiden vuoksi.

Opiskelijat saivat valita sopivimman kahdesta tarjotusta demosessiosta, joiden aikana heidät jaettiin satunnaisesti 3–4 opiskelijan pienryhmiin. Satunnainen ryhmäjako jakoi opiskelijat automaattisesti monitieteisiin ryhmiin, joiden jäsenet edustivat monialaisen yliopiston eri tiedekuntia (esim. kauppatieteet, kasvatustieteet, humanistiset tieteet, tietojenkäsittelytieteet, luonnontieteet).

Pelin aikana kukin opiskelijatiimi pelaa jokaisen skenaarion vähintään kerran läpi. Parhaimmillaan pelin pelaaminen voi tarjota tunnepohjaisia koke-

muksia (Anolli, Mantovani, Confalonieri, Ascolese & Peveri, 2010), jotka voivat elävöittää muuta kurssimateriaalia (luennot, kirjallisuus), ja tukea kurssin oppimistavoitteiden saavuttamista. Ennen kuin opiskelijat aloittivat pelaamisen, pelidemon ohjaajina toimineet maisterivaiheen opiskelijat ohjeistivat pelaajia keskustelemaan aktiivisesti ryhmänsä jäsenten kanssa skenaarioiden ratkaisemisesta ja tekemään muistiinpanoja pelin kulusta pelaamisen aikana.

Kun opiskelijatiimit olivat suorittaneet skenaariopelin loppuun, he kirjoittivat pohdinnan oppimiskokemuksistaan. Reflektioivassa ryhmätehtävässä opiskelijoita pyydettiin keskustelemaan kokemuksistaan ja havainnoistaan pelin aikana, sekä analysoimaan päätöksiään pelissä kurssin materiaaleihin (kirjallisuus ja luennot) tukeutuen. Heitä neuvottiin pohtimaan, mitä uutta he olivat pelin myötä oppineet, mitä skenaariota he pitivät mielenkiintoisimpana, vaikeimpana tai hämmentävämpänä, ja miksi. Lisäksi opiskelijoita ohjattiin pohtimaan, olivatko he kohdanneet skenaarioiden kuvaamia tilanteita henkilökohtaisessa elämässään ja miten he olivat tuolloin toimineet. Opiskelijatiimit arvioivat myös itse ryhmätyöskentelyään ja sen tuloksia.

Pedagoginen ajatus HR-skenaariopelin taustalla

Pelien käyttö ja kehittäminen opetuksessa perustuvat konstruktionistiseen oppimisenäkemykseen, jossa keskiössä ovat yhteistyö, oppijan aktiivisen roolin korostaminen sekä teorian ja käytännön vuoropuhelun yhdistäminen (Tynjälä & Gijbels, 2012; Vlachopoulos & Makri, 2017). Pelin pelaaminen opiskelijatiimeissä tukee vuorovaikutteista oppimista erityisesti virtuaalisissa ympäristöissä (García García ym., 2016). Monitieteisten tiimien hyödyntäminen osana oppimista mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen peliä pelatessa. Tämä lisää monitieteistä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen ilmiöistä, mikä puolestaan auttaa opiskelijoita soveltamaan kurssin aikana opittua teoreettista ja käsitteellistä tietoa käytäntöön (Wendel, Gutjahr, Göbel, & Steinmetz, 2013).

HR-skenaariopeli on luonteeltaan varsin harvinainen opetuksen yhteiskehitysprosessi yliopistokontekstissa. Vaikka kurssin opettajat ovat viimekädessä vastanneet pelin kehitysprosessista, opiskelijoilla on ollut tärkeä ja aktiivinen rooli niin pelin luomisessa kuin sen edelleen kehittämisessä. Maisteritason opiskelijat ovat osallistuneet pelin kehittämiseen ideoimalla uutta sisältöä sekä toimineet pelidemon ohjaajina. HR-skenaariopeli onkin poikkeuksellinen paitsi tähänastisen kehitysprosessin näkökulmasta, myös siltä

osin, että se kehittyy jatkuvasti aktiivisessa opiskelijoiden ja opettajien yhteistyössä.

Pohdinta

Edellä kuvasimme henkilöstöjohtamisen opetuksen kehittymistä ja pelillistämistä. Esittelimme HR-skenaariopelin esimerkkinä, miten verkkopohjaista skenaariopeliä voidaan soveltaa henkilöstöjohtamisen opetuksessa, ja miten sen kehittäminen ja pelaaminen edistää opiskelijoiden substanssioppimisen lisäksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen oppimista. Henkilöstöjohtamisen opetuksessa käytetyt pelit sekä niiden kehittämisestä saadut positiiviset kokemukset ovat kannustaneet käyttämään pelejä korkeakoulutason opetuksessa keinona edistää opiskelijoiden oppimista, lisätä kiinnostusta henkilöstöjohtamisen sisältöihin ja samalla lisätä heidän työelämäosaamistaan kauppatieteilijöinä ja alan tulevina asiantuntijoina.

Lopuksi pohdimme vielä, miten tietokonepohjaisia pelejä ja niiden kehittämistä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa voidaan tulevaisuudessa käyttää oppimisen välineenä korkeakouluissa. Usein opiskelijoiden sitouttaminen, osallistumismahdollisuuksien luominen sekä yksilöllisen, oppimista koskevan palautteen tarjoaminen on haastavaa isoilla kursseilla, joille osallistuu vuosittain satoja opiskelijoita. Opiskelijoiden aktiivinen osallistaminen pelien kehittämiseen ja ohjaamiseen tukee heidän motivaatiotaan, yhteistyötaitojaan ja työelämävalmiuksiensa kehittymistä (Cagiltay 2007, Hwang, Hung & Chen 2014). Lisäksi aktiivinen pelikehitys yhteistyössä opiskelijoiden kanssa tukee niin opiskelijoiden kuin opettajien oppimista, osallisuutta ja yhteistyötä. Nämä osaamiset ja taidot ovat tärkeitä paitsi yksittäisten opiskelijoiden kannalta, myös oppilaitosten ja tulevaisuuden työelämän kannalta.

Monitieteisissä ryhmissä työskentely, innovatiivisten digitaalisten alustojen ja työkalujen käyttö, opiskelijoiden aktiivisen osallistumisen lisääminen yhteistyökumppaneina yhdessä opettajien kanssa, ja samalla tapahtuva opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittyminen tosielämän tilanteita simuloivissa tilanteissa, sekä jatkuva kehittäminen voidaan nähdä korkeakoulututkinnon suorittaneiden tärkeinä oppimistavoitteina ja työelämätaitoina. Kehitettyä skenaariopeliä voidaan soveltaa myös verkko-opetukseen, mikä on ollut erityisen tärkeää koronapandemian aikana, sillä pelialusta tarjoaa mahdollisuuksia yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja pienryhmien keskusteluihin niin omaehtoisesti kuin ohjattuna.

Aivan lopuksi palaamme vielä henkilöstöjohtamisen opiskelun syvim-
pään olemukseen, Anna-Maijan johtamisen alumneille vuosien mittaan tarjo-
amiin matkaeväisiin urapoluille, sekä alumniin lausumiin kiitoksensanoihin
Anna-Maijalle. Kiitokset on saatu käyttöön alumniin suostumuksella. Proses-
sissa ei vahingoitettu alumneja, saati viattomia luontokappaleita.

Fannin ja Villen sanat tiivistävät oleellisen – (henkilöstö)johtaminen on
innostavaa ja aina ajankohtaista. Me kirjoittajatkään tuskin olisimme asiaa
osuvammin osanneet sanoittaa. Opiskelijan ja jatko-opiskelijan roolissa
olemme itse kukin samaa todistaneet:

*Johtamisen opiskelu on uteliaalle. Meille, jotka kysyvät, kun ei vastata. Vastaukset
tuskin koskaan absoluuttisesti varmistuvat, vaan tiedon takaa-ajo on lakkaama-
ton kilpajuoksu yhteiskunnan sykkeen tahdissa. Anna-Maijalla on tarkkasilmäinen
ja riisuvakin katse ihmisyyteen johtajuudessa, sen monikerroksisilla areenoilla.
Tätä tarkkanäköisyyttä kohti Anna-Maija on antanut opiskelijoilleen hyvät eväät.*

Fanni ja Ville jatkavat:

*Lämpimästi kiitämme sinua Anna-Maija näistä vuosista, joina saimme osaamistasi
seurata. Kaksin tulimme JSBE:hen, ja kaksin jatkamme matkaa Avoimessa yliopis-
tossa johtamisen yliopistonopettajina. Monet kapulasi siirtyvät nyt seuraaville su-
kupolville, ja esimerkiksi Ville pääsee jakamaan oppejasi henkilöstöjohtamisen pe-
rusteiden jaksolla – kehä sulkeutuu ja jatkaa kulkuaan. Fanni sai sinulta upean ja
kattavan katsauksen tasa-arvoa edistävään työelämä tutkimukseen, josta löysi
kutsumuksensa. Siis kiitos kaikesta – perästä kuuluu! <3*

Hanna komppaa:

*Anna-Maijan työuran merkitys ei kosketa vain yksittäisiä opiskelijoita: vuosikurssi
toisensa jälkeen on saanut nauttia Anna-Maijan henkilöstöjohtamisen asiantunti-
juudesta luoden parin vuosikymmenen laajuisen alumniverkoston henkilöstöjohta-
misen ammattilaisia. Anna-Maija, olet työlläsi viitoittanut henkilöstöjohtamisen
suuntaa niin opiskelijoille, tutkijoille, kuin työelämässä oppeja soveltaville. Kiitos
tästä merkityksellisestä työstäsi!*

Ja Santeri äityy runolliseksi, siteeraten filosofi Esa Saarista:

*Anna alitajunnan ja tiedostamattoman intuition ja mielle yhtymien, sattumien ja
yllättävien yhteisvaikutusten tehdä työtään valppaan, punnitsevan, syventyvän
harkinnan kanssa.*

Me kirjoittajat yhdymme kuoroon: kiitos Anna-Maija! Kaikesta.

Lähteet

- Anolli, L., Mantovani, F., Confalonieri, L., Ascolese, A., & Peveri, L. (2010). Emotions in serious games: From experience to assessment. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 5, 7–16.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Cagiltay, N. E. (2007). Teaching software engineering by means of computer-game development: Challenges and opportunities. *British Journal of Educational Technology*, 38(3), 405–415.
- García García, M., Biencinto López, C., Carpintero Molina, E., Expósito Casas, E., & Ruiz Morales, Y. A. (2016). Development and evaluation of the team work skill in university contexts. Are virtual environments effective? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(5), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0014-1>
- Hwang, G. J., Hung, C. M., & Chen, N. S. (2014). Improving learning achievements, motivations and problem-solving skills through a peer assessment-based game development approach. *Educational Technology Research and Development*, 62(2), 129–145.
- Tynjälä, P., & Gijbels D. (2012). Changing world: Changing pedagogy. In P. Tynjälä, M. L. Stenström, & M. Saarnivaara (Eds.), *Transitions and transformations in learning and education* (205–222). Netherlands: Springer.
- Vlachopoulos, D., & Makri, A. (2017). The effect of games and simulations on higher education: A systematic literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(22), 1–33.
<https://doi.org/10.1186/s41239-017-0062-1>
- Wendel, V., Gutjahr, M., Göbel, S., & Steinmetz, R. (2013). Designing collaborative multiplayer serious games. *Education and Information Technologies*, 18(2), 287–308. <https://doi.org/10.1007/s10639-012-9244-6>

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, *Strategic Organization*, 1(1): 119-127.
<https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)

2.8 Menevätkö laskelmat oikein? Eettinen osaaminen laskentatoimessa

Heljä Syrén

Aila Virtanen

Jukka Pellinen

Johdanto

Laskenta-ammattilaisten työssä teknisen ja juridisen osaamisen lisäksi edellytetään eettistä osaamista (AICPA 18; Duska, Duska & Kury 2018; Caglio & Cameran 2017). Organisaatioiden sisäiseen voimavarojen allokonttiin ja yritysvarallisuuden jakamiseen eri sidosryhmien kesken liittyy huomattavia taloudellisia intressejä. Koska laskentatoimella on talouteen liittyvässä päätöksenteossa ja päätösten oikeuttamisessa keskeinen rooli, myös laskentatoimen numeroihin vaikuttamiseen liittyy monenlaisia intressejä. Eettisesti haastavia tilanteita laskentatoimessa synnyttävät monet tekijät, kuten oman edun tavoittelu, objektiivisuuden ja riippumattomuuden puute, riittämätön ammatillinen harkinta, huono johtajuus ja huono yrityskulttuuri, juridisen vastuun välttely, eettisen herkkyyden puute, pätevyyden puute, organisaation tuen puute ja ammattiyhteisön tuen puute (Armstrong et al. 2003; Caglio & Cameran 2017; Ketz, & Owsen 2003).

Näkemyks laskenta-ammattilaisista on muuttunut viimeisten vuosikymmenien kuluessa. Laskentatoimeen liitetyt väärinkäytökset niin vuosituhanen vaihteen *dot com*- kriisin kuin finanssikriisinkin yhteydessä ovat nostaneet tarpeen palauttaa luottamus laskentatoimea kohtaan (Caglio & Cameran, 2017). Laskenta-ammattilaiset ovat pyrkineet muuttamaan rooliaan bisnesorientoituneeksi konsultiksi, liiketoimintavastuulliseksi johtotiimin jäseneksi ja rahoituksen asiantuntijaksi. Puolueettomuuden tavoittelu on saattanut korvautua oman edun tai pienen klikin edun tavoittelulla, jopa ahneudella. Samalla käsitys laskenta-ammattilaisten eettisyydestä on murentunut ja lukuisat laskentatoimeen liitetyt väärinkäytökset on nähty seurauksena eettisen osaamisen puutteesta (Brooks, 2004; Carnegie & Napier 2010; Toffler 2003; Jackling et al., 2007). Ehkäpä laskenta-ammattilaisiin liitetystä perinteisestä näkemyksestä ”pavunlaskijasta, harmaan huomaamattomana ja liiketoiminnan sosiaalisista ympyröistä sulkeutuvana, mutta rehellisenä, tunnollisena,

luotettavana sekä yhteistä etua edistävänä on kuitenkin oma tarkoituksenmukaisuutensa (Jeacle 2008; Friedman & Lyne, 2001; Carnegie & Napier 2010).

Tässä esseessä tarkastelemme sitä, miten laskentatoimen ammattiin liitetyt etiikan merkitykset ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten kuluessa. Esseen aineiston muodostavat laskentatoimen ammattiettiikasta julkaistut tieteelliset artikkelit, joita käsittelemme tulkitsevaa käsiteanalyysiä hyödyntäen (Takala & Lämsä 2009). Artikkeleista koostuva aineisto muodostettiin hakemalla laskentatoimen ammattiettiikkaan liittyviä tieteellisiä artikkeleita *Google Scholar* -hakukoneella. Avainsanana oli ensin *accounting ethics*, joka tuotti 2 680 000 osumaa. Tämän jälkeen hakuja tarkennettiin ja analyysiin valittiin 49 artikkelia (Liite 1). Artikkelit liittyvät laskentatoimen ammattiettiikkaan ja ne on julkaistu vuosien 1971 ja 2021 välillä. Artikkelit järjestettiin aikajärjestykseen tarkoituksena vastata kahteen kysymykseen: 1) Miten käsite 'laskentatoimen ammattiettiikka' on rakentunut tieteellisessä tutkimuksessa eri aikoina; ja 2) Mikä on laskentatoimen ammattiettiikan sisältö nyt? Esseen tavoite on lisätä ymmärrystä siitä, mitä ammattiettiikka laskentatoimessa on ja miten se on rakentunut tieteellisen tutkimuksen historiallisessa kontekstissa (Foronda, Baptiste, Reinholdt, & Ousman 2016; Hines 1988; Takala & Lämsä 2009).

Laskentatoimen ammattiettiikka ennen 2000-lukua

Laskenta-ammattilaisten eettinen koodisto vuodelta 1917 omaksuttiin AICPA:n (the American Institute of Certified Public Accountants) käyttöön vuonna 1988. Koodisto sisälsi neljä kohtaa; (1) riippumattomuus, (2) mainonta ja tarjous, (3) palkkiot sekä (4) ehdolliset maksut. Kiellettyä oli mainonta ja toisten ammattilaisten asiakkaiden kalastelu, mitä pidettiin epäammattimaisena. Laskenta-ammattilaisten tuli myös kieltäytyä "ehdollisista maksuista", jotka olivat riippuvaisia työn tuloksista. Eettinen käyttäytyminen koski kanssakäymistä kollegojen, asiakkaiden ja suuren yhteisön kanssa (Loeb 1971; Lowe 1987; Flory et al. 1992; Preston et al. 1995).

Raportointia koskevien sääntöjen rinnalla oma harkinta alettiin 1980 ja 1990 -luvuilla nähdä olennaisena osana laskenta-ammattilaisten eettistä osaamista (Armstrong 1987; Rest 1992; Ponemon 1992; Walters 1986; Trevino 1986). Rest (1983) esitteli eettisen ajattelun ja käyttäytymisen mallin, johon sisältyivät eettinen herkkyys, tilanteen arviointi, motivaatio ja rohkeus toimia. Eettinen herkkyys on Restin mukaan pohdinnan käynnistävä vaihe.

Eettinen herkkyys tarkoittaa tilanteen tulkitsemista, voisiko toiminta suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa kolmannen osapuolen hyvinvointiin (Martinov-Bennie & Mladenovic 2015). Eettinen herkkyys on yksilöllinen ominaisuus, johon vaikuttavat käsillä olevaan asiaan liittyvät tiedot ja aikaisemmat kokemukset. Sturmin (2017) mukaan eettinen herkkyys on "tietoinen" eettisten päätösten ulottuvuus, jolla on tärkeä rooli eettisissä päätöksentekoprosesseissa. Moraalisen arviointikyvyn edellytyksenä painotettiin koulutusta, joten eettinen osaaminen sisällytettiin osaksi korkeakoulujen laskentatoimen opetussuunnitelmia (Ponemon 1993; Rest 1986; Sturm 2017).

Moraalin mittaamiseen sovellettiin sosiologiasta ja psykologiasta omaksettuja välineitä kuten Lawrence Kohlbergin yksilön moraalin kehitystä kuvaavaa teoriaa. Samalla organisaation merkitys nähtiin olennaisena. Jos yksilön oma moraalin taso on korkeampi tai alhaisempi kuin organisaatiossa vallitsevaa etiikka, henkilö todennäköisesti jättää työpaikkansa. Työpaikkaan jääminen edellyttää yhteisten eettisten näkemysten hyväksymistä ja omaksuamista (Armstrong 1987; Ponemon 1992; Trevino 1986).

Jonesin (1991) mukaan henkilö, joka ei tunnista eettistä tilannetta, tekee päätöksensä esimerkiksi taloudellisen rationaalisuuden mukaisesti. Eettisesti kestävään päätöksentekoon vaikuttaa tapauksen moraalinen intensiteetti, joka koostuu kuudesta osatekijästä: 1) seurausten laajuus; 2) sosiaalinen konsensus; 3) vaikutusten todennäköisyys; 4) ajallinen välittömyys; 5) läheisyys ja 6) vaikutusten keskittyminen. Laskentatoimen tilanteissa päätöksentekoon vaikuttavat sekä organisaatioon liittyvät tekijät että päätöksentekijän oma moraalit ja arvot (Douglas & Wier 2000). Laskenta-ammattilaisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja moraalit, ennen kaikkea rehellisyys, korostuivat ja ne nähtiin keskeisenä vaatimuksena ammatissa toimimiselle (Fat 1995). Vuosituhannen vaihteen lähestyessä ei ammattieettisten koodien enää nähty riittävän luomaan luottamusta laskenta-ammattia kohtaan vaan niiden rinnalla nähtiin tarvittavan koulutusta, harjoittelua ja myös valvontaa (Warth 2000). Ratkaisevana kuitenkin nähtiin laskenta-ammattilaisten oma moraalinen päätely, vastuullisuus ja eettinen toiminta (Ryan 2001).

Laskentatoimen ammattietiikka Enronin jälkeen

Enronin romahtaminen ja siihen liittynyt Arthur Andersenin loppu, WorldComin konkurssi sekä muut laskentatoimeen liitetyt skandaalit aiheuttivat las-

kentatoimen etiikan uudelleenarvioinnin 2000 -luvun alussa (Carnegie & Napie, 2010). Luottamus laskentatoimeen ja laskentatoimen ammattilaisiin oli menetetty ja syyllisiä etsittiin laskentatoimen koulutuksesta, johtajuudesta ja ennen kaikkea eettisen harkinnan puutteesta (Millman 2002; Sims & Brinkmann 2003; Gin, 2004; Earley & Kelly 2004; Hatfield & Buchko 2008). Organisaatiokulttuuri, palkitsemisjärjestelmä, yhteydet poliittisiin päätöksentekijöihin ja suoranainen ahneus selitettiin syiksi Enronin tuhoon. Ilmeiseksi tuli, etteivät kirjoitetut eettiset koodit ja toimintaohjeet, joita Enronissa näkyvästi pidettiin esillä, lopulta riittäneet varmistamaan eettisesti kestäviä laskentatoimen käytänteitä (Hatfield & Buchko 2008; Tonge, Greer & Lawton 2003). Jotain ratkaisevaa oli ilmiselvästi puuttunut, koska yrityksen johdon huomattavalla myötävaikutuksella luodut laskentatoimen ja tarkastuksen käytännöt osoittautuivat olevan räikeässä ristiriidassa eettisten koodien kanssa. Enronin jälkiselvittelyissä johtajien ja laskenta-ammattilaisten perinteiset arvot, kuten luotettavuus ja rehellisyys nostivat jälleen arvostustaan (Millman 2002).

Myös organisaatiokulttuuri nousi vahvasti esiin laskentatoimessa tapahtuneiden harkintavirheiden taustalla. Enronin lisäksi tilintarkastusyhteisö Arthur Andersenissa vallitsi ylimielisyyden ja ahneuden kulttuuri, joka johti arvojen murenemiseen ja Enronin lisäksi myös muiden Andersenin asiakkaiden kuten Sunbeamin ja Waste Managementin väärinkäyttöksiin (Toffler & Reingold 2003). Rahoitusmarkkinoiden ja finanssiteollisuuden toimintaa ohjasi pelkääminen raha, ahneus ja voittojen kasvattaminen (Gini 2004). Enronia alettiin käyttää äärimmäisenä esimerkkinä laskentatoimeen liittyvistä eettisistä ongelmista, joiden paljastuttua uudistettiin lainsäädäntöä ja lisättiin valvontaa. Myös laskentatoimen etiikkaan liittyvien tekijöiden tutkimus ja koulutus saivat uutta pontta.

Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden joukossa normien ja säädösten rinnalla alettiin pitää jälleen kerran tärkeänä henkilökohtaisia tekijöitä kuten asennetta, subjektiivisia normeja ja eettistä herkkyyttä. Enron tarjosi runsaasti materiaalia myös laskenta-ammattilaisten koulutuksen tueksi (Buchan 2005; Earley & Kelly 2004). Laskentatoimen suhde filosofiaan ja etiikkaan tehtiin selväksi, ja käsitys laskentatoimesta pelkkänä tekniikkana ja säädösten noudattamisena nähtiin riittämättömänä (Dolfsma 2006). Syyllisyyden kriisi kosketti laskentatoimen koulutusta, kauppakorkeakouluja, tutkijoita sekä alan järjestöjä (Parker 2005; Jackling et al. 2007).

Tapaus Enronia, syyllisyyttä ja syyllisiä analysoitiin mediassa, uutisissa ja tutkimuksessa (Hatfield & Buchko 2008). Tutkijat etsivät väyliä väärinkäytöksissä ryvettyneen laskentatoimen eettisen ilmapiirin puhdistamiseksi. Stereotypia laskenta-ammattilaisesta alkoi rakentua uudelleen. Tunnollisen pavunlaskijan ja ahneen bisnesneron ominaisuuksien yhdistäminen loi uuden stereotypian, jolla oli pavunlaskijan rehellisyys sekä bisnesneron osaaminen ja värikkyyys (Jeacle 2008). Vanhat arvot, rehellisyys, riippumattomuus ja luotettavuus nostettiin taas esille, kun laskenta-ammattin kuvaa kirkastettiin suurelle yleisölle (Carnegie & Napier 2010).

Uusi ymmärrys

Kun 2000 -luvun ensimmäiset vuodet menivät laskentatoimen väärinkäytöksiin syyllisten ja syiden selvittelyyn, seuraava vuosikymmen on luotu uutta ymmärrystä laskentatoimen etiikan sisällöstä. Perusteluja tutkimuksen tärkeydelle on ollut helppo löytää, ja varsin usein tutkimuksissa viitattiin Enroniin, Arthur Anderseniin ja/tai WorldComiin (Martinov-Bennie & Mladenovic 2015; Baiada-Hirèche & Garmilis 2016; Caglio & Cameran 2017; Racko 2019; West 2018, jne.) Entisestä painolastista pyristeltiin eroon, ja mm. globalisaatio toi uusia vaatimuksia (Ahid & Augustino 2012). Uusista haasteista huolimatta tutkimus edelleen jatkoi keskustelua laskentatoimen vanhoista virheistä, jotka tarjosivat loputtomasti tutkimusmateriaalia. Edelleen painotettiin henkilökohtaisia arvoja kuten rehellisyys ja vastuullisuus, tai uskonnollisuus, joiden nähtiin tuottavan sosiaalista vastuuta ja hyvää käyttäytymistä työpaikalla (Feng et al. 2011). Etiikan kurssit osana opetussuunnitelmia nähtiin yhä selvemmin ratkaisuna eettisiin ongelmiin laskentatoimessa, ja yleinen käsitys laskenta-ammattilaisten moraalista oli tutkimuksen mukaan nousussa (Caglio & Cameran 2017). Laskenta-ammattilaisten epäeettinen toiminta sai uusia selityksiä toimitusjohtajien painostuksesta, huonosta hallinnosta ja valvonnan puutteesta (Feng et al. 2011).

Laskentatoimen mahdollisuutta ylipäätään totuuden kerrontaan kyseenalaistettiin, koska laskentatoimi perustuu säännöille, jotka sallivat runsaasti harkintaa. Sääntöjen noudattaminen ei välttämättä aina takaa eettisesti kestävää raportointia (Bayou et al. 2011; Fiolleau & Kaplan 2017).

Smieliauskas et al. 2018). Käsitys siitä, mitä laskentatoimi on ja mihin etiikan teorioihin se nojaa, sai uusia tulkintoja (Wines 2008). Kun laskentatoi-

men eettisesti kestävästä käytännöstä on perinteisesti nähty nojaavan utilitarismiin, kiinnostus kohdistui nyt myös muihin etiikan teorioihin ja eettisiin perustoihin toiminnalle. Utilitarismin rinnalla etenkin Aristoteleen hyve-etiikka nosti päätään. Hyveet kuten rohkeus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys nähtiin sopivan myös laskenta-ammattilaisen moraaliin (West 2018).

Laskentatoimen ammattietiikka eri aikoina

Laskentatoimen ammattietiikkaa on historiallisessa kontekstissa kirjoitettu aina uudelleen (Hines 1988). Ammattietiikka merkitsi 1970-luvulla sääntöjen ja normien noudattamista. Kohlbergin moraalin kehittymistä kuvaavalla asteikolla tämä merkitsee sovinnasta moraalin tasoa. Samalla moraalin tasolla pysytellään silloin, kun laskenta-ammattilaiset noudattavat organisaatioon omaksuttua tai ammattikunnan etiikkaa. Laskentatoimen ammattilaisten korkeamman tason moraalialue on 1990-luvulta alkaen kuvattu hyveiden kautta, jotka eri aikoina ovat olleet jotakuinkin samat; luotettavuus, rehellisyys, vastuullisuus, rohkeus ja oikeudenmukaisuus. Enronin jälkeen 2000-luvulla ammattietiikassa laskenta-ammattilaiselta odotetaan eettistä herkkyyttä, tilanteeseen liittyvän eettisen dilemman tunnistamista, ja sen jälkeen arviointia ja rohkeutta toimia oikein.

Laskentatoimen ammattietiikka artikkeleissa rakentuu kolmen tason kautta;

Taulukko 1. Laskentatoimen ammattietiikan saamat merkitykset eri aikoina

Ammattietiikan perusta	Ajanjakso	Sisältö
Säännöt, normit, ammattikunnan eettinen koodisto	1970-	Laskentatoimen ammattietiikka on sääntöjen noudattamista.
Moraalinen harkinta, hyveet	1990-	Laskentatoimen ammattilaisen hyveet ovat rehellisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, yhteisen edun ajaminen.
Eettinen herkkyyttä ja eettinen päätöksenteko	2000-	Laskentatoimen ammattilaisella tulee olla herkkyyttä tunnistaa eettisesti haastavat tilanteet, kykyä arvioida tilanne ja rohkeutta tehdä eettisesti kestävä ratkaisu.

Laskentatoimen ammattietiikka nyt

Eettinen osaaminen laskentatoimessa edellyttää kykyä tulkita eettisesti haastavia tilanteita, tunnistaa niihin liittyviä ongelmia, tiedostaa tilanteeseen sopivat toimenpiteet sekä arvioida niiden seuraukset eri osapuolille (Martinov-Bennie & Mladenovic 2015; Rogošić & Bakotić 2019; Jackling et al. 2007). Eettinen herkkyys on vasta ensimmäinen askel prosessissa, jonka on tarkoitus johtaa eettiseen arviointiin ja sellaiseen päätöksentekoon, jonka hyödyt ovat suuremmat kuin haitat (Martinov-Bennie & Mladenovic 2015). Loppujen lopuksi, eettinen herkkyys on varsin moniarvoinen ilmiö, johon sisältyy sitoutumista, hyötyä, velvollisuuksia, omaa etua ja tavoitehakuisuutta. Lisäksi tarvitaan loogista ja kriittistä ajattelua (Baud et al. 2021; Bérubé & Gendron 2021; Shawver & Miller 2017; Sturm 2017).

Kun puhutaan eettisestä osaamisesta laskentatoimessa, puhutaan myös laskentatoimen lainsäädännöstä, koulutuksesta, organisaatiokulttuurista, johtamisesta, yrityksessä syntyvistä eettisistä tilanteista, laskenta-ammattilaisten moraalista ja eettisestä herkkyydestä. Kaiken keskellä on laskenta-ammattilainen, jonka osaamisesta riippuu, menevätkö laskelmat oikein.

Lähteet

AICPA Professional Code of Conduct

Berenskoetter, F. (2017). Approaches to concept analysis. *Millennium*, 45(2), 151-173.

Foronda, C., Baptiste, D. L., Reinholdt, M. M., & Ousman, K. (2016). Cultural humility: A concept analysis. *Journal of Transcultural Nursing*, 27(3), 210-217.

Duska, R. F., Duska, B. S., & Kury, K. W. (2018). *Accounting ethics*. John Wiley & Sons.

Hines, R. D. (1988). Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, organizations and society*, 13(3), 251-261.

Preston, A. M., Cooper, D. J., Scarbrough, D. P., & Chilton, R. C. (1995). Changes in the code of ethics of the US accounting profession, 1917 and 1988: The continual quest for legitimation. *Accounting, Organizations and Society*, 20(6), 507-546.

Takala, T., & Lämsä, A. M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 371-392.

2.9 Uraosaamiset kestävän työuran tukena

Henna Tomperi

Johdanto

Suomen työmarkkinaaan kohdistuu tällä hetkellä monia samanaikaisia muutoksia. Yksi keskeisimmistä on demografinen; kansa vanhenee ja sitä myötä huoltosuhde muuttuu haastavammaksi. Yhä useampi suomalainen on aktiivisen työelämän ulkopuolella. Poliittinen tahtotila on löytää keinoja tukea eri syistä työelämän ulkopuolelle joutuneita tai sinne joutumassa olevia. Yksi tavoite on löytää konkreettisia keinoja pidentää työuria niiden loppupäästä. Koko 2000-luvun ajan Suomessa on pyritty jatkamaan työurien pituutta toisaalta poliittisesti erilaisia rakenteita muuttamalla, toisaalta erilaisin ikäjohtamisen toimenpitein. Keskeisiksi tekijöiksi ikääntyvien työssä jatkamisessa on tunnistettu kokonaisvaltainen hyvinvointi, esihenkilötyö, työn sisältö, työyhteisön ilmapiiiri ja yhteisöllisyys. (Valtioneuvosto 2017)

Työurien pirstoutumisesta tai sirpaloitumisesta on puhuttu pitkään, mutta tutkimusten mukaan suomalaisten urissa ei ole nähtävissä selkeitä merkkejä tästä (Pyöriä 2020). Sen sijaan työelämä on polarisoitunut, ja erot esimerkiksi eri koulutustasojen välillä ovat kasvaneet. Korkeasti koulutettujen työurat ovat vakautuneet aikaisemmasta 1990- ja 2000-luvuilla, kun taas matalimmin koulutettujen työurista on tullut fragmentoituneempia. Saman ajanjakson aikana työurat ovat myös keskimäärin pidentyneet erityisesti loppupäästä – eli ihmiset jäävät aiempaa myöhemmin eläkkeelle. Hyvästä kehitysuunnasta huolimatta Suomella on vielä paljon mahdollisuuksia parantaa tilannetta, jos sitä verrataan vaikkapa pohjoismaisiin naapureihimme. Koko väestöön verrattuna ikääntyvät ovat edelleen yksi yliedustettu ryhmä pitkään työelämän ulkopuolella olevien joukossa. Yksi tunnistettu haaste Suomessa niin kuin muuallakin läntisessä maailmassa on yli 45-vuotiaiden työllistyminen tilanteissa, joissa he joutuvat esimerkiksi irtisanomisen jälkeen etsimään uutta työtä. (Valtioneuvosto 2017; Alcover ym. 2021; Pyöriä 2020).

Samaan aikaan vastuullisuuden teemat – mukaan lukien sosiaalinen vastuu ja vastuu työntekijöistä – ovat kasvavasti esillä yhteiskunnassamme. Riivari ym. (2019) havaitsivat vuodet 1994–2014 kattavassa pitkittäistutkimuk-

nessaan, että “eettiset henkilöstöjohtamisen käytännöt näyttävät vahvistuneen 20-vuotisen tutkimuskauden aikana” (s. 53). Työnantajien puolellakin tuntuisi siis olevan mielenkiintoa löytää ratkaisuja näihin haasteisiin ja tukea vastuullisesti kestävien työurien rakentamista. Konkreettisten ratkaisujen ja työkalujen löytäminen vain on kovin haastavaa (Alcover ym. 2021).

Koska Suomi ei ole ainoa maa, joka kohtaa väestön ikääntymiseen ja työmarkkinoiden muutokseen liittyviä haasteita, työntekijöiden pitkään ja aktiivisesti työelämässä toimimista on viimeisen vuosikymmenen aikana tutkittu erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi Kira ym. (2010) puhuvat kestävästä työstä ja Alcover ym. (2021) kestävästä työllisyydestä; De Vos ja Van der Heijden (2017) tutkivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja kestävien työurien suhdetta ja De Vos ym. (2020) kestävien työurien konseptia.

Tämän artikkelin lähtökohta on kestävien työurien tutkimus. Työurien kestävyteen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä keskityn erityisesti uraosaamisiin, joiden on tutkimuksissa todettu vahvistavan työurien kestävyden elementtejä erityisesti nuorten ja vastavalmistuneiden työntekijöiden osalta (Blokker ym. 2019). Aiemman tutkimuksen lisäksi hyödynnän yksittäistapaustutkimusta, jossa syvennyn yhden kokeneen henkilöstöalan ammattilaisen työuran muutokseen. Tavoitteena on pohtia, voisivatko uraosaamiset tarjota yhden konkreettisen työkalun tukemaan työurien kestävyttä myös niiden keski- ja loppuvaiheissa.

Työuran kestävyys keski- ja loppuvaiheissa

Työuran kestävydestä sen keski- ja loppuvaiheissa käytetään tutkimuskirjallisuudessa monenlaisia termejä, joilla asiaa lähestytään hieman erilaisista näkökulmista. Alcover ym. (2021) antavat esimerkkeinä kestävät työurat, ikääntyvien työntekijöiden työllistyvyys ja kestävä työllistyvyys. Kaikkia näitä hieman erilaisia näkökulmia yhdistää kiinnostus siihen, millaiset tekijät tukevat ikääntyviä työntekijöitä pysymään kiinni työelämässä. Käytännössä kyse on ennen kaikkea tekijöistä, jotka tukevat ihmisten työssä pysymistä tai työttömyyden sattuessa auttavat työllistymään uudestaan.

Kestävien työurien tutkimusalueella on varsin laajasti hyväksytty Van der Heijdenin ja De Vosin (2015) määritelmä kestävästä työurasta. Heidän mukaansa kestävät työurat ovat “sarja urakokemuksia, joissa näkyy tiettyjä jatkuvuutta osoittavia kuvioita pidemmällä aikajänteellä. Kestävät työurat kulkevat useiden sosiaalisten tilojen läpi, niitä luonnehtii yksilöllinen toimijuus ja

kaiken tämän pohjalta ne tarjoavat yksilölle merkityksellisyyttä” (Van der Heijden & De Vos 2015, s. 7). Zaniboni ym. (2015) ehdottavat, että vanhemmille työntekijöille kestävä työura ”voisi merkitä pysymistä pidempään työmarkkinoilla sekä tyytyväisyyden, sitoutumisen, tuottavuuden ja terveyden säilyttämistä” (s. 274). Huomattavaa on, että aktiivisen työllisyyden lisäksi kestävässä työurassa on aina mukana myös positiivinen laadullinen näkökulma: merkityksellisyys, hyvinvointi ja sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä kullakin hetkellä, mutta samanaikaisesti ne myös varmistavat henkilön työkykyä ja työllistyvyyttä tulevaisuudessa.

Kuten yllä mainittiin, kasvanut kiinnostunut ikääntyvien työntekijöiden urien kestävyyttä tai kestäväää työllistyvyyttä kohtaan on keskittynyt erityisesti vahvistamaan ymmärrystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat urien tai työllistyvyyden kestävyuteen. Alcover ym. (2021) ovat tehneet yhteenvedon aiemmista tutkimuksista ja ehdottavat teoreettista mallia uransa keski- tai loppuvaiheissa olevien työntekijöiden kestäväälle työllistyvyydelle. Heidän mallinsa jakaa työllistyvyyden toisaalta yksilön henkilökohtaiseen kestäväään työllistyvyyteen (ml. työntekijän henkilökohtaiset resurssit, yksilöllinen kyvykyys ja tiedostettu työllistyvyyys) ja toisaalta kontekstuaaliseen kestäväään työllistyvyyteen (ml. ulkoiset resurssit, työmahdollisuudet ja ulkoisesti arvioitu työllistyvyyys).

Ehdotettu malli osoittaa hyvin, kuinka moniulotteisesta kokonaisuudesta on kyse. Vaikuttavat tekijät eivät ole irrallisia toisistaan, vaan vaikuttavat joskus ennakoitavasti ja joskus vähemmän ennakoitavasti toisiinsa. Esimerkiksi työmarkkinatilanne vaikuttaa suoraan kontekstuaalisena tekijänä yksittäisen työntekijän työmahdollisuuksiin. Toisaalta työmarkkinatilanne ja se miten siitä viestitään yhteiskunnassa vaikuttaa myös henkilökohtaisiin tekijöihin – esimerkiksi henkilön omaan ajatukseen siitä, kuinka helppo juuri hänen on tietyssä tilanteessa työllistyä.

Jos ilmiö on monimutkainen, niin monimutkaisuus on hyvin luonteenomaista myös kestäviä työuria ja työllistyvyyttä työurien keski- ja loppuvaiheissa havainnollistaville rakenteille. Alcover ym. (2021) kannustavatkin tutkijoita keskittymään ”kriittisiin henkilökohtaisiin resursseihin, joka auttavat ylläpitämään ja lisäämään yksilöllistä kestäväää työllistyvyyttä” (s. 171). Heidän mielestään tärkeimmät elementit on identifioitu, mutta he korostavat, että niiden esittämisessä on vielä paljon tarvetta yhdenmukaistamiselle ja johdonmukaisuudelle. Henkilökohtaisesti näen, että tutkimusalueen tämänhetkinen

monimutkaisuus ja käsitteellinen sekavuus aiheuttaa sen, että tärkeitä tutkimustuloksia ei ole otettu konkreettiseen käyttöön työelämän arjessa siinä määrin kuin olisi mahdollista ja hyödyllistä.

Tässä artikkelissa haluan nostaa esiin yhden käytännönläheisen ja mielestäni sopivan yksinkertaisen mallin, jolla uskon olevan paljon arjen hyödyntämismahdollisuuksia.

Uraosaamiset

Uraosaamisia on käsitelty uratutkimuksessa useammasta eri näkökulmasta (kts. Akkermans ym. 2013). Uraosaamiset voidaan nähdä esimerkiksi osaamisina, jotka auttavat ihmisiä johtamaan omaa uraansa, säilyttämään työllistyvyytensä ja saavuttamaan subjektiiviset uratavoitteensa. Kaikille eri näkökulmille on yhteistä se, että niissä käsitellään yksilön työuraa kokonaisuutena – ei yksittäisinä tehtävinä tai rooleina ja niihin linkittyvinä ammatillisina osaamisina. Akkermans ym. (2013) määrittelevät uraosaamiset: ”sellaisiksi tiedoksi, taidoiksi ja kyvyiksi, jotka ovat keskeisiä uran kehittämiseksi ja joihin yksilö voi itse vaikuttaa” (s. 246). Akkermans ym. (2013) ehdottavat, että uraosaamiset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: reflektiivisiin, kommunikatiivisiin ja toiminnallisiin uraosaamisiin.

Reflektiiviset uraosaamiset viittaavat yksilön kykyyn pysähtyä, reflektoida ja tulla tietoisemmaksi uraan liittyvistä asioista. Reflektiivisiä uraosaamisia Akkermansin ym. (2013, s. 249) mukaan ovat:

- Motivaation reflektointi: omien arvojen, intohimojen ja motivaatiotekijöiden pohdinta suhteessa omaan työuraan.
- Ominaisuuksien reflektointi: omien vahvuuksien, heikkouksien ja osaamisten pohdinta suhteessa omaan työuraan.

Reflektiiviset osaamiset luovat perustan yksilöllisesti merkityksellisen – ja siten myös kestävä – työuran rakentamiselle. Jotta työntekijä hyötyy täysin muista uraosaamisista, hänelle pitää olla selvää, mitkä hänen omat motivaatiotekijänsä ja osaamisensa tietyssä elämäntilanteessa ovat.

Kommunikatiiviset uraosaamiset viittaavat kyvykkyyteen viestiä uran kannalta merkityksellisille ihmisille omaan uraan liittyvistä asioista. Ne ovat Akkermans ym. (2013, s. 249–251) mukaan:

- Verkostoituminen: tietoisuus henkilökohtaisen verkoston olemassaolosta ja ammatillisesta arvosta sekä kyky kasvattaa verkostoa uraan liittyvistä syistä.
- Itsensä esittely: kyky kertoa omista tiedoista, kyvyistä ja osaamisesta niin oman organisaation sisällä kuin avoimella työmarkkinalla.

Kommunikatiiviset uraosaamiset rakentuvat ainakin osin reflektiivisten uraosaamisten päälle. Erityisesti itsensä esittely on mahdollista vasta, kun itse ymmärtää oman osaamisensa ja motivaatiotekijänsä.

Toiminnalliset uraosaamiset pitävät sisällään henkilön kyvyn toimia aktiivisesti, jotta työura kehittyy hänen omien tavoitteidensa suuntaan. Tämän otsikon alle Akkermans ym. (2013, s. 251) listaavat:

- Työn etsintä: aktiivinen työhön ja uraan liittyvien mahdollisuuksien etsiminen niin oman organisaation sisällä kuin avoimella työmarkkinalla.
- Uranhallinta: aktiivinen vaikuttaminen omaan uraan liittyviin prosesseihin asettamalla itselle tavoitteita ja suunnittelemalla, miten ne ovat saavutettavissa.

Edellä luetellut kuusi uraosaamista muodostavat selkeän kokonaisuuden: reflektiiviset osaamiset ovat keskeisessä roolissa, jotta henkilö itse tietää, mitä hän ammatillisesti osaa ja mitä hän uraltaan haluaa. Kommunikatiiviset osaamiset varmistavat, että henkilö pystyy viestimään osaamisestaan sekä kehitymis- ja uratavoitteistaan selkeästi muille. Toiminnalliset osaamiset puolestaan varmistavat, että oman uran kehittäminen mieleiseen suuntaan ei jää vain suunnittelun ja tietoisuuden tasolle, vaan johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin.

Uraosaamiset uran keski- ja loppuvaiheissa

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että uraosaamiset ovat erityisen hyödyllisiä opiskelijoille ja työuransa alkuvaiheessa oleville (Akkermans ym. 2013 and Blokker ym. 2019). Perusteluina tutkijat esittävät, että juuri näissä elämänvaiheissa henkilö vielä miettii ammatillista identiteettiään, rakentaa ymmärrystä taidoistaan ja motivaatiotekijöistään sekä mahdollisesti kokeilee eri-

laisia vaihtoehtoja. Lämsä ym. (2019) ehdottavat intialaisten naisopiskelijoiden uravalmennuksia käsittelevässä tutkimuksessaan, että uraosaamisia voisi käyttää käytännönläheisenä työkaluna erityisesti naisia työelämään valmistavien uravalmennusten suunnittelussa ja jäsentämisessä, jotta heidän hyvinvointiaan ja työurien kestävyyttä voidaan vahvistaa.

Tästä uraosaamisten hyödyntämisen ajatuksesta innostuneena ehdotan tässä artikkelissa, että uraosaamisia voisi käyttää aktiivisesti myös ikääntyvien työntekijöiden kestävien työurien tukena. Ikääntyvä työntekijä on usein samojen kysymysten äärellä kuin nuoremmat kollegansa – erityisesti, jos hän kohtaa urallaan epäjatkuvuuskohdan ja esimerkiksi menettää työpaikkansa. Kun tiedämme, että työpaikan menetys on työuran keski- ja loppuvaiheessa selkeä riski työuran kestävyydelle (Valtioneuvosto 2017), niin uraosaamisten kehittäminen koko työuran ajan kuulostaa yhdeltä keinolta, jolla voisi olla mahdollista ennakoivasti vahvistaa ikääntyvien työntekijöiden kykyä palata työmarkkinoille esimerkiksi irtisanomisesta tai sairastumisesta johtuvan tilanteen jälkeen.

Miten uraosaamiset sitten voisivat konkreettisesti tukea ikääntyviä työntekijöitä? Yksi uraosaamisten keskeinen piirre on, että ne ovat kehitettävissä ja vahvistettavissa läpi elämän. Voisiko siis ikääntyvien työntekijöiden uraosaamisten vahvistaminen olla yksi tapa tukea heitä työssä jatkamisessa esimerkiksi työhön, yksityiselämään tai yksilölliseen jaksamiseen liittyvissä epäjatkuvuuskohdissa? Työurat ovat dynaamisia ja ne muuttuvat ajassa ja elämän konteksteissa. Kestävä työura muuttuu elämän mukana ja pysyy mielekkäänä vaihtuvissa elämänvaiheissa. (De Vos ym. 2020). Mielekkyys ja kokemus omasta elämäntilanteesta perustuvat suurelta osin yksittäisen työntekijän subjektiiviselle arviolle. Juuri tästä syystä uraosaamiset voisivat olla hyödyllisiä kaikissa työuramme vaiheissa – myös keski- ja loppuvaiheissa: Reflektiivisten uraosaamisten avulla ymmärrämme itseämme ja työhön liittyviä odotuksiamme tietyssä hetkessä – esimerkiksi myöhemmissä työuran vaiheissa ikääntymisen tuomien muutosten keskellä. Kommunikatiiviset uraosaamiset auttavat meitä kommunikoimaan osaamisestamme ja motivaatiostamme niin oman työyhteisön sisällä kuin myös sen ulkopuolella. Kuten yllä on mainittu, työttömyysajan pitenemisessä ikä on yksi selkeä riskitekijä, joten mahdollisessa työttömyystilanteessa ja uuden työn hakemisessa avoimilta työmarkkinoilta itsensä esittely ja verkostoituminen muuttuvat erityisen kriittisiksi osaamisiksi. Toiminnalliset uraosaamiset auttavat tietoisesti johtamaan

oman työuran suuntaa yhdessä työnantajan kanssa erilaisten muutosten keskellä. Osalla ikääntyvistä työntekijöistä voi olla toiminnallisten osaamisten osalta erityinen kynnys ylitettävänä: Tietoisuus ikääntyvien työntekijöiden keskimääräistä suuremmista haasteista työllistyä uudelleen erilaisten työuran epäjatkuvuuskohtien jälkeen saattaa vähentää toiminnallisten uraosaamisten hyödyntämistä työuran keski- ja erityisesti loppuvaiheessa.

Sukellus erään uran epäjatkuvuuskohtaan

Aiemmille tutkimuksille perustuvan pohdinnan lisäksi tarkastelen tässä artikkelissa uraosaamisten roolia työuran keski- ja loppuvaiheissa myös yksittäistapaustutkimuksen kautta. Yksittäistapausten tutkimusta voidaan pitää perusteltuna tilanteissa, joissa tapaus on merkityksellisellä tavalla äärimmäinen tai epätavallinen, tapaukseen ei ole aiemmin päästy käsiksi tai tapausta pysyttään tutkimaan ajallisesti pidemmän aikaa. Yksittäistapaustutkimuksella on myös mahdollista haastaa aiemmin tehtyjä yleistyksiä. (Ozcan ym. 2017). Tässä tapauksessa tavoitteeni yksittäistapaustutkimuksen käytössä on haastaa aiemmin kirjallisuudessa esitetty yleistys siitä, että uraosaamiset olisivat erityisen tärkeitä työuran alkuvaiheessa. Lisäksi perustelen yksittäistapaustutkimuksen käyttöä tapauksen äärimmäisyydellä: Tarkastelen empiirisesti henkilöstöalan ammattilaista ja pari vuotta kestänyttä prosessia, jonka aikana kyseinen henkilö on kirkastanut uratavoitteitaan uravalmennuksessa. Henkilö on naispuolinen, hieman päälle 50-vuotias ja joutunut jäämään pois aiemmasta työstään työtehtävien uudelleen organisoinnin jälkeen. Kutsun henkilöä Liisaksi. Äärimmäisen Liisan tapauksesta tekee henkilöstöalan ammattilaisuuden lisäksi se, että kyseisen kahden vuoden ajan hän on samalla jatkanut kouluttautumista organisaatioiden ja yksilöiden osaamisen kehittämisen alueella. Toisin kuin useimmat vastaavassa tilanteessa olevat henkilöt, Liisa on siis käsitellyt hyvin tietoisesti organisaation ja yksilöiden osaamiseen liittyviä asioita oman työuransa jatkon kirkastamiseen tähtäävän prosessin rinnalla.

Tutkimusaineistoni läähde on 1½ tuntia pitkä teemahaastattelu, joka koostui Liisan vapaamuotoisesta uratarinasta sekä sen jälkeen kestävästä työuran elementteihin ja kuuteen uraosaamiseen liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. Haastattelun lisäksi minulla on tutkijana ollut pääsy Liisan vajaan vuoden mittaisen uravalmennuksen aikana tuottamiin materiaaleihin, esimer-

kiksi osaamispohjaisiin CV:eihin. Haastattelun ja muut käytössäni olleet aineistot analysoin temaattisen analyysin menetelmiä ja kuuden uraosaamisen mallia hyödyntäen. Alla kerron lyhyesti tuloksista.

Haastattelussa ja erityisesti sen uratarinaosuudessa Liisa pohtii reflektiivisten uraosaamisten merkitystä työurallaan. Liisa kertoo, kuinka hän ei ole itse aktiivisesti hakenut työtä 25 vuoteen – ura on edennyt, kun hänelle on annettu uusia vastuita tai kun häntä on pyydetty uusiin rooleihin. Nyt kahden vuoden muutosvaiheen – työn loppumisen ja opiskeluiden – jälkeen Liisa kokee, että tässä elämänvaiheessa on ollut hyödyllistä pysähtyä aidosti miettimään omaa osaamista ja omia motivaatiotekijöitä eikä vain kulkea virran mukana. Nyt hänellä on mielestään selkeä ymmärrys siitä, mitkä omat osaamiset ja vahvuudet ovat. Viimeisen vuoden aikana hän ymmärtänyt, kuinka tärkeää hänelle on tulevissa tehtävissään pystyä henkilöstöjohtamisen keinoin ratkaisemaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä tilanteita. Hän myös kertoo, kuinka tämä pysähdys on auttanut miettimään, millaista työtä hän haluaa ja jaksaa tehdä 10 vuoden kuluttua, kun on jo yli 60-vuotias. Kuten Liisa itse sanoo:

"Kyllä tässä näitä on pohtinu ja reflektoinu, et siinä mielessä kyl tietyt asiat on itelle kuitenkin aika kirrkaana mielessä, että.."

Liisa linkittää reflektiiviset uraosaamiset – oman osaamisen ja motivaation ymmärtämisen – myös työhyvinvointiin. Hän pohtii, kuinka selkeä ymmärrys omasta osaamisesta ja motivaatiosta mahdollistaa tehtävien priorisointia. Tällöin on helpompi miettiä, mitkä työtehtävät kannattaa tehdä itse ja millaisissa asioissa kannattaa tehdä yhteistyötä.

Kommunikatiivisten uraosaamisten merkitys näkyy Liisan haastattelussa erilaisena erilaisissa elämäntilanteissa. Hän kertoo ikään kuin heränneensä näiden merkitykseen vasta viimeisen kahden vuoden muutoksen aikana – aikaisemmin ei ollut samalla tavalla tarpeen kertoa muille ihmisille omista osaamisista ja motivaatiotekijöistä:

"Ja sitten erityyppisissä kehittämisprojekteissa myös oon ollu mukana, että se on aina ollu kivaa, että se om- oma osaaminen on jollakin tavalla huomattu, että tavallaan on ehkä kutsuttuki niinku erityyppisiin kehittämisprojekteihin."

Kuten jo yllä on mainittu, Liisa kertoo haastattelussa, kuinka hän on uravalmennuksen aikana rakentanut uudenlaista ymmärrystä omasta osaamisesta

taan ja motivaatiostaan. Tämän ymmärryksen hän näkee perustana kommunikatiivisille taidoille. Konkreettisesti kommunikatiivisten taitojen vahvistuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten Liisa on esitellyt omaa osaamistaan tutkimuskäyttöön saaduissa osaamispohjaisen CV:n eri versioissa. Ensimmäisessä, noin vuoden vanhassa versiossa avainosaamiset on jo tunnistettu mutta ne on esitetty vielä varsin yleisellä tasolla ja laaja-alaisesti. Muutamaa kuukautta myöhemmin tehdyssä versiossa nousee selvästi esiin liiketoimintalähtöisyys, kehittämisprojektit ja muutokset, jotka haastattelun mukaan ovat Liisalle itselleen erityisen motivoivia elementtejä työssä.

Omasta osaamisesta ja motivaatiosta viestimisen lisäksi Liisa kertoo, kuinka hän on erityisesti muutostilanteessa hahmottanut verkoston merkityksellisyyden. Hän pohtii yleisemmällä tasolla, että työn muutosten näkökulmasta verkostot ovat erittäin tärkeitä kaikille työntekijöille: Työpaikan ulkopuolella oleva verkosto antaa lisää mahdollisuuksia tilanteissa, jossa oma työ vaarantuu esimerkiksi työyhteisöä kohtaavan muutoksen kautta.

Toiminnallisista uraosaamisista puhuessaan Liisa nostaa keskustelun useamman kerran omasta tilanteestaan yhteiskunnalliselle tasolle. Toiminnalliset uraosaamiset ikään kuin tekevät näkyväksi toiminnaksi myös reflektiiviset ja kommunikatiiviset uraosaamiset. Liisa korostaa, kuinka tärkeää nykytyöelämässä jokaisen on ottaa johtajuutta omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Organisaatioiden kehittäjänä hän pohtii, kuinka tärkeää olisi, että jokaisella olisi aktiivinen toimijuus oman ammatillisen osaamisensa kehittäjänä! Toisaalta hän näkee oman motivaation aivan yhtä tärkeänä kuin osaamisen – motivaation roolina on toimia tekemisen kannustajana niin normaaliarjessa kuin haastavissakin muutostilanteissa. Itse hän kertoo, kuinka intohimo opiskeluun sai hänet toimimaan aktiivisesti tilanteessa, joka ilman näin selkeää suuntaa ja motivaatiota olisi voinut olla selvästi haastavampi:

"Kiinnostus on tavallaan tullu sieltä työn kautta ja jotenki niinku palo ja halu niinku ymmärtää näitä asioita ja kattoo et, mitä mikä on se viimesin tutkimustieto ja osaaminen sieltä, ja ja tota. Emmä tiedä. Mulle oli jotenki niin hirvittävän selkeitä se, mitä mä teen siinä ja mähän, mähän tota. Ennen ku mulla oli nimetkää [irtisanoutumis]paperissa missään ja ennen ku mulla oli mikään eksittikää kasassa, ni mä olin jo kolme kurssia siinä tehny."

Uratarinassaan Liisa linkittää toiminnalliset uraosaamiset vahvasti reflektiivisiin uraosaamisiin: Ihmisellä pitää olla ymmärrys omasta itsestään ja sen pohjalle rakentuu *"jonkinlainen visio"*. Liisa pohtii, että jos itse ei ymmärrä, mitä

seuraavaksi työelämältä haluaa, voi joutua erilaisissa epäjatkuvuuskohdissa jonkinlaiseen tyhjiöön. Mutta kun tietää, mitä haluaa, on paljon helpompi ottaa aktiivisesti omistajuutta oman uransa eteenpäin viemisessä. Liisa ehdottaa, että ehkä myös itseluottamus toimia rakentuu itsensä tuntemiselle ja siten reflektiivisille uraosaamisille.

Ikääntyvien työntekijöiden kestävien työurien tutkimusten ja Liisan yksittäistapauksen perusteella ehdotan, että uraosaamisista voisi olla konkreettista hyötyä kaikissa työuran vaiheissa oman ammatillisen osaamisen ymmärtämisessä sekä oman työuran mielekkyyden johtamisessa. Jos henkilön ei tarvitse työuransa aikana miettiä osaamistaan tai motivaatiotaan, vaan hän ajautuu tehtävästä toiseen ympäristön vaikutuksesta, voivat työelämän epäjatkuvuuskohdat myöhemmissä työuran vaiheissa olla erityisen haastavia. Jos ei tiedä, mitä osaa ja mitä haluaa, niin kuinka voi kertoa nykyiselle tai mahdolliselle tulevalle työnantajalle, millainen työ tässä elämäntilanteessa innostaa ja millaista osaamista on annettavana? Kaikessa yksinkertaisuudessaan nämä eivät ole itsestään selviä asioita kiireisen työelämän keskellä.

Lopuksi

Lukijalle on tässä vaiheessa jo varmasti selvää, että yllä kirjoittamaani ei ole tarkoitettu yleistettäväksi tutkimustuloksiksi. Sen sijaan toivon yhdistelemällä aiempaa tutkimustietoa ja yhden kokeneen henkilöstöalan ammattilaisen tarinaa tuovani käytännönläheisen kontribuution kestävien työurien vahvistamiselle suomalaisessa työelämässä. Tekstissäni olen ehdottanut, miten uraosaamiset ja niiden tietoinen kehittäminen voisivat tarjota yhden konkreettisen työkalun ikääntyville työntekijöille työurien kestävyuden vahvistamiseksi. Akkermansin ym. (2013) ehdottama kuuden uraosaamisen kokonaisuus on kohtuullisen yksinkertainen, ja osaamiset ovat kaikki läpi uran kehitettävissä olevia. Tämä luo mielestäni erinomaista pohjaa uraosaamisten kehittämiselle työnantajien ja yksittäisten ihmisten välisessä yhteistyössä.

Organisaatioiden näkökulmasta uraosaamisten vahvistaminen kestävämpien työurien varmistamiseksi olisi yksi konkreettinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpide. Tapoja on monia: Uraosaamiset voisi esimerkiksi integroida osaksi osaamisen kehittämisen muita malleja – näin uraosaamisista viestittäisiin henkilöstölle yhtenä keskeisenä kehittämisen alueena. Kehityskeskustelujen laatua voisi parantaa varmistamalla, että ne tukevat ura-

osaamisten vahvistamista. Erilaisissa työstä ja yksityiselämästä johtuvissa työuran epäjatkuvuuskohdissa työntekijöille voisi aktiivisesti tarjota mahdollisuutta uravalmennuksiin. Yksi keskeinen osa kestävien työurien tukemista on työntekijöiden velvoittaminen miettimään motivaatiotaan ja osaamistaan niin nykyisen työn kuin työn muuttuvien vaatimusten kontekstissa.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta uraosaamisten vahvistaminen tarkoittaisi tietoisempaa oman uran johtamista. Työuran epäjatkuvuuskohdat ovat usein haastavimpia niille, jotka eivät ole aiemmin tietoisesti pysähtyneet miettimään omaa uraansa, motivaatiotaan ja osaamistaan. Joissain tilanteissa työn loppumiseen on ajauduttu juuri siitä syystä, että kumpikaan – ei työntekijä eikä työnantaja – ole ajoissa pysähtynyt miettimään esimerkiksi alan osaamisvaatimusten muutoksia. Uskon, että samoin kuin uransa alkuvaiheessa olevilla tutkituilla työntekijöillä (Blokker ym. 2019), myös uran keski- ja loppuvaiheissa uraosaamiset auttavat vahvistamaan ammatillista identiteettiä sekä rakentamaan ymmärrystä juuri sen hetken taidoista ja motivaatiotekijöistä työn muuttuvassa kontekstissa. Koska työ, työympäristö ja yksilö kaikki muuttuvat ajan kuluessa, meidän ei pitäisi olettaa, että ymmärryksemme itsestämme työntekijöinä voisi pysyä samanlaisena. Juuri tässä näen uraosaamiset konkreettisenä työkaluna työurien pidentämisessä ja kestävien työurien rakentamisessa kaikissa työuran vaiheissa.

Lähteet

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. & Blonk, R.W.B. 2013. Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development* 40 (3), 245-267.
<https://doi.org/10.1177/0894845312467501>
- Alcover, C. M., Mazzetti, G. & Vignoli, M. 2021. Sustainable employability in the mid and late career: An integrative review. *Journal of Work and Organizational Psychology* 37 (3), 157-174.
<https://doi.org/10.5093/jwop2021a16>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P. & Khapova, S. N. 2019. Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior* 112, 172-184.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. & Akkermans, J. 2020. Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. 2017. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 28, 41-50.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Kira, M., van Eijnatten, F. & Balkin, D. 2010. Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management* 23 (5), 616–632.
- Lämsä, A.-M., Heikkinen, S., Singh, R., Himanshi, T., Muncherji, N. & Beinhauer, R. 2019. Career counselling at Indian universities: Cases from different regions. Teoksessa A. Kumar Dey & H. Lehtimäki (toim.) *Ethics and Responsibility in Human Resources, Leadership and Start-up Business*. India: Bloomsbury, 3-12.
- Ozcan, P., Han, S. & Graebner, M. 2017. Single cases: The what, why, and how. Teoksessa R. Mir & S. Jain, S. (toim.) *The Routledge companion to qualitative research in organization studies*. New York: Routledge, 92–112.

- Pyöriä, P. 2020. Työurien tutkimus. Käsitteelliset, teoreettiset ja empiiriset lähtökohdat. Teoksessa: S. Ojala & P. Pyöriä (toim.) Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa. Tampere: Tampere University Press, 95–143.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M. & Kujala, J. 2019. The development of ethical human resource management practices: Changes in Finland 1994–2014. *Työn tuuli* 28 (2), 50-56.
- Valtioneuvosto (2017). Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Van der Heijden, B. & De Vos, A. 2015. Sustainable careers: Introductory chapter. Teoksessa A. De Vos & B. Van Der Heijden (toim.) *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1-19.
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F. & Truxillo, D. 2015. Older workers and sustainable late careers: job characteristic effects. Teoksessa A. De Vos and B. Van Der Heijden (toim.) *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 272–285.

2.10 Yritysten ja kuluttajien osallistuminen biodiversiteetin suojeluun: tavoitteet, esteet ja ehdot

Outi Uusitalo

Johdanto

Yritysten ja kuluttajien tietoisuus kestävän liiketoiminnan merkityksestä on kasvanut viime vuosina. Koska liiketoiminnan jatkuvan kasvun tavoite kiihdyttää tavaroiden ja palveluiden tuotantoa ja kulutusta, kuluttaa liiketoiminta yhä enemmän luonnonvaroja ja tuottaa päästöjä. Eri sidosryhmien yritysten vastuullista ja kestävää toimintaa kohtaan asettamat odotukset osaltaan vaikuttavat toimintaan. Vastuullinen ja kestävä liiketoiminta onkin jo vakiintumassa normiksi, jota ainakin jollakin tasolla odotetaan kaikilta yrityksiltä ja organisaatioilta. Brändien arvolupaukseen kuuluu, että ne kantavat vastuunsa ympäristölle aiheutuneista ja sosiaalisista vaikutuksista.

Yritykset sitoutuvat vastuullisuuteen ja kestävyteen eri syiden pohjalta. Syyt voivat liittyä esimerkiksi yrityksen arvoissa ja missiossa ilmenevään aitoon huoleen liiketoiminnan sosiaalisista ja ekologisista seurauksista, asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin, yksityisten ja institutionaalisten sijoittajien omaksumiin sosiaaliin ja ekologiin kriteereihin sijoituspäätöksissä, kestävyden tuomaan kilpailuedun mahdollisuuteen, kustannuksiin tai liiketoiminnan läpinäkyvyyden vaatimuksiin ja lainsäädännön noudattamiseen. (Hooley et al., 2020.)

Kestävyden integroiminen liiketoimintaan tai kulutuskäytänteisiin vaatii kestävyden tavoitteiden tuntemista ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka ulkoa asetettujen normien noudattaminen, kuten ESG- tai EU:n vihreän taksonomian kriteerin täyttymisen monitorointi, mielletään usein kestävyden varmistavaksi toimenpiteeksi, niin pelkkä mekaaninen raportointi tai taulukoiden ja mittareiden kuitaaminen ei ilmennä aitoa strategista sitoutumista kestävään liiketoimintaan. Määritelmiä ja mittareita, liiketoiminnan prosessien läpinäkyvyyttä sekä tilivelvollisuuden kehittämistä ja varmistamista tarvitaan välineiksi varmistaa että kestävyden toimenpiteet ovat vaikuttavia ja todennettuja. Tieteeseen perustuvat määritelmät ja mittarit auttavat organisaatioita ja kuluttajia suuntaamaan toimintaansa vastuullisiin ja kestäviin tekoihin sekä tarkkailemaan toimenpiteiden onnistumista ja

vaikuttavuutta. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals SDG) onkin jo otettu toimenpidelistalle monissa yrityksissä ja organisaatioissa.

Biodiversiteetin säilyttäminen ja suojelu on noussut liiketoiminnassa tärkeäksi ympäristöteemaksi, vaikka se onkin jäänyt taka-alalle suhteessa ilmastomuutoksen hillintään. Biodiversiteetin suojelua sekä luonnonvarojen kestäväää käyttöä ohjaavat kansainvälisen yhteistyön tuloksina syntyneet strategiat, tavoitteet ja toimenpideohjelmat (Convention on Biological Diversity [CBD], 2010) kansallisten strategioiden lisäksi. Nämä strategiset tavoitteet kiinnittävät biodiversiteetin suojelun, säilyttämisen ja kestävän käytön osaksi sosiaalista ja taloudellista kehitystä. Tavoitteet ohjaavat kansallisia ja paikallisia toimijoita suunnittelemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä, joiden avulla biodiversiteettiä voidaan suojella samalla huomioiden kansainväliset kestävän kehityksen ja monimuotoisuuden päämäärät (Smith ym. 2000).

Tarkastelen tässä artikkelissa biodiversiteetin vähenemistä, eli kestävyys-teemaa, joka on ilmastomuutoksen rinnalla merkittävä ympäristöön liittyvä uhkatekijä. Biodiversiteetti eli elonkirjo tarkoittaa samalla sekä elämän kaikkien ilmenemismuotojen että niiden välisten erojen monimuotoisuutta (Salo, Sääksjärvi & Karilahti, 2007). Aihe koskettaa laajasti yritysten johtamista, liiketoiminnan toteuttamista sekä tavaroiden ja palveluiden monimutkaisia toimitusketjuja sekä kulutusta. Liiketoiminnalla on kiinteä yhteys kuluttamiseen, ja liiketoiminnan monet käytännöt vaikuttavat kulutuskulttuuriin ja sitä kautta ostopäätöksiin, kulutuksen käytänteisiin, sekä kestävyys, tavaroiden ja palveluiden merkitysten muotoutumiseen markkinoilla (Solomon, Bamossy, Akegaards & Hogg, 2016).

Miten biodiversiteettiä integroidaan liiketoiminnan ja kulutuksen käytänteisiin: tavoitteet ja niistä johdetut haasteet

Tietoisuus ja ymmärrys elonkirjon köyhtymisen vakavista vaikutuksista elämän mahdollisuuksille maapallolla on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Luonnon ja lajien elinmahdollisuuksien kaventumisen tilaa on luonnehdittu hälyttäväksi. Useat kansainväliset sopimukset ovat linjanneet strategioita, päämääriä ja toimenpideohjelmia hallinnolle ja viranhaltijoille, poliitikoille, yrityksille ja järjestöille sekä kansalaisyhteiskunnan yhteisöille ja kuluttajille (esim. Convention on Biological Diversity [CBD], 2018).

Yritysten tietoisuutta ja kiinnostusta luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä kohtaan on kirittänyt keväällä 2021 julkaistu Dasguptan raportti, joka sai laajasti julkisuutta tiedotusvälineissä. Raportti tekee näkyväksi talouden roolia luonnon monimuotoisuuden säilyttämisessä ja elvyttämisessä ja kuvaa talouden roolia erityisesti pääoman näkökulmasta (Dasgupta, 2021). Kun tietoisuus biodiversiteetin vähenemisen tilanteesta ja seurauksista on sisäistetty, on tarve siirtyä tekoihin, joiden avulla saavutetaan muutoksia ja positiivisia vaikutuksia sekä luonnolle että ihmisille. Jotta kehitystä voisi saada aikaan, tarvitaan järjestelmällistä ja läpinäkyvää raportointia toteutuneista toimenpiteistä sekä selkeitä suuntaviivoja, mittareita ja indikaattoreita toimenpiteille.

Kun yritykset sitoutuvat strategiseen kestävyteen (Porter & Kramer, 2006) ja ottavat tehtäväkseen positiivisen vaikutuksen aikaansaamisen, biodiversiteetin näkökulmasta se tarkoittaa nivoutumista liiketoiminnan lähtökohtaan. Haittojen pienentäminen ja eliminointi ei riitä, vaan vastuuta kannetaan luomalla ja pyrkimällä aikaansaamaan positiivisia vaikutuksia luontoon. Kuluttajat herkästi tarkastelevat yrityksiä asettavat yrityksille odotuksia moraalisen vastuun kantamisesta, odottavat yritysten kantavan vastuuta. Brändit vastaavat kuluttajien odotuksiin, mikä voi vahvistaa brändin ja kuluttajien suhdetta (Fournier, 1998).

Biodiversiteetin muutosten ja liiketoiminnan välillä on tunnistettu kahdensuuntainen vaikutussuhde. Yrityksille kriittisiä luonnon tarjoamia palveluita ovat raaka-aineiden ja luonnon tarjoamien aineiden saatavuus. Esimerkiksi ruuan tuotannossa, lääkkeiden valmistuksessa tai kosmetiikan valmistuksessa näillä raaka-aineilla on tärkeä rooli. Biodiversiteetti edistää ekologista resilienssiä sellaisilla alueilla, joista raaka-aineita ja luonnon aineita hankitaan ja otetaan talteen. Biodiversiteetti ja hyvinvoiva luonto tuottaa terveitä populaatioita, vastustuskykyä tuhohyönteisiä ja tauteja vastaan, mikä auttaa takaamaan ainesten saatavuuden.

Biodiversiteetin vähenemisen pysäyttäminen on mittava haaste, joka vaatii eri tahojen laajaa sitoutumista ja osallistamista sekä globaaleihin että kansallisiin yhteisesti sovittuihin päämääriin, tavoitteisiin ja toimenpideohjelmiin. Keskeinen elementti kansainvälisissä sopimuksissa ja yhteisissä päämäärissä on biodiversiteetin suojelun ja kestävä käytön valtavirtaistaminen. Koko yhteiskunta, hallintokoneisto, yritykset, organisaatiot, kansalaisyhteiskunnan yhteisöt ja kuluttajat on kutsuttu osallistumaan eri maiden kesken yhdessä luotujen sopimusten ja strategioiden toteuttamiseen.

Yritysten ja kuluttajien osallistaminen biodiversiteetin suojeluun

Yritysten, kansalaisyhteiskunnan ryhmien ja kuluttajien osallistaminen on ollut tärkeä elementti monissa biodiversiteetin suojeluun ja luonnonvarojen säilyttämiseen pyrkivissä projekteissa (Sterling ym., 2017). Markkinoinnin kirjallisuudessa osallistaminen (engagement) -käsitettä on käytetty esimerkiksi asiakassitoutumisen kuvaamisessa. Termi viittaa asiakkaan kiinnostukseen ja haluun edistää jonkin yrityksen tai brändin asiaa (Harmeling ym., 2017). Osallistaminen on mukana myös luonnonsuojeluun liittyvissä tutkimuksissa, jotka tarkastelevat sidosryhmien aktivoimista suojelutoimenpiteisiin (Sterling ym. 2017).

Biodiversiteetin suojeluun liittyvissä tavoitteissa, päätöksissä ja toimenpiteissä yksi tärkeä piirre on ihmisten luontosuhteet. Luontosuhteella subjektiivisena kokemuksena tarkoitetaan yksilön kokemuksiin, tunteuksiin, arvostuksiin, käsityksiin ja asenteisiin liittyvää kokemusta. Luontosuhteeseen liittyy myös toiminnallinen ulottuvuus, joka viittaa niihin tekoihin ja käytäntöihin, joiden kautta yksilöt ja yhteisöt ovat aineellisesti sidoksissa ympäröivään maailmaan (Oksanen, 2021). Luontosuhteet ovat moninaisia, jokaisella yrityksessä toimivalla päätöksentekijällä ja kuluttajalla on omanlaisensa subjektiivinen suhde luontoon. Aiemmat tutkimukset ovat havainneet, että biodiversiteetin suojeluun liittyvissä työtehtävissä toimivat henkilöt käsittelevät tehtävänsä suhteessa omaan luontosuhteeseensa (Quarshie ym., 2021). Luontosuhde näkyi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden sisäisessä puheessa, joka heijasti pelkoja ja aavistuksia väistämättömistä menetyksistä, joita ihmiskunta joutuu kohtaamaan. Biodiversiteetin hyvinvointiin kohdistuvan uhkan todellisuus voi toisaalta motivoida ihmisiä; ilmiössä yhdistyy oma-kohtainen kokemus ja merkityksellisyys sekä mittava yhteiskunnallinen ja globaali haaste. Eri ihmiset ja organisaatiot tulkitsevat luonnon ja sen monimuotoisuuden omalla tavallaan ja omasta tilanteestaan käsin, ja siksi biodiversiteetin suojelu ilmiönä kehittyy ja uudelleen muotoutuu jatkuvasti. (Quarshie ym., 2021.)

Valtavirtaistaminen on ollut keskeinen elementti biodiversiteetin suoje-
lua koskevien strategioiden ja päämäärien sisällössä. Vaikka monet yritykset ovat aktivoituneet ja käynnistäneet biodiversiteetin suojeluun tähtääviä aloitteita, biodiversiteetti ja luonnon hyvinvointia uhkaavat tekijät eivät vielä ole saaneet liikkeelle valtavirtaa yrityksistä ja kuluttajista. Luonto ja sen elämä on muuttuva, se on jatkuvassa liikkeessä. Ilmiön taustojen ja seurausten selkeä

jäsentäminen ja tarinallistaminen osaksi toimijoiden omaa kokemusmaailmaa voisi edistää biodiversiteetin suojelun tärkeyden sisäistämistä koko yhteiskunnassa.

Muutoksen mahdollisuuksia ja esteitä

Kestävän markkinoinnin ja kulutuksen käsitteistön ja teoriataustan uudistaminen on yksi tie kohti liiketoimintaa, jossa biodiversiteetin suojelu saa merkittävän aseman. Martin (2013) on korostanut, että markkinointi voi olla kestävää vain silloin, kun asiakkaille luodaan ja välitetään arvoa asiakkaille sellaisilla tavoilla, jotka turvaavat sekä luonto- että inhimillisen pääoman säilymisen ja parantumisen. Hän asettaa markkinoinnille tehtäväksi edesauttaa yhteiskuntaa kehittymään suuntaan, jossa kestävyteen pyrkiminen on normi. Markkinoinnilla on voimaa vaikuttaa, sillä markkinoinnin strategioiden luomiseen ja toimeenpanoon on kehitetty menetelmiä ja tekniikoita, joiden avulla vaikutaan kuluttajien tai muiden sidosryhmien tietoisuuteen, tietoihin, tunteisiin ja haluihin sekä ostopäätöksiin. Näitä vakuuttamisen tekniikoita voidaan soveltaa myös luonnon asian edistämisessä. Päämääränä tulisi olla se, että luonnon hyvinvoinnin vaalimisesta tulee valtavirtaa ja jokainen omassa elämässään omaksuu toimintatapoja ja rutiineja, jotka eivät polje luonnon oikeuksia.

Biodiversiteetti vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin eri toimialoilla (maatalous, ruuan tuotanto, kaivannaiset, rahoitus) ja samalla yritysten toiminta jättää jälkensä luontoon. Biodiversiteetin säilyttäminen ja parantaminen voi toimia innovaatioiden ajurina. Vesistöjen, maaperän ja kasvien biologinen monimuotoisuus muodostavat lähteen innovaatioille eri toimialoilla. Nämä innovaatiot liittyvät uusiin ainesosiin esim. ruuassa tai kosmetiikassa, tuoksuihin, ravitsemuksellisiin tekijöihin, tai tuottavampiin kasvilajeihin.

Keskeinen tekijä biodiversiteetin suojelun tuomisessa yritysten kestävyystavoitteiden joukkoon on kansainvälisten strategioiden ja päämäärien huomioiminen ja avaaminen konkreettisiksi toimintaohjelmiksi. Yritysten sitoutuminen ja osallistuminen biodiversiteetin suojeluun ja strategiaan tavoitteisiin on avainasemassa, se tulee läpinäkyväksi kun yritys integroi biodiversiteettiin liittyvät tavoitteet liiketoiminnan suunnitteluun ja käytäntöihin. (Convention on Biological Diversity [CBD], 2018.) Haasteena on saada yritysten osallistumisen tavat selkeästi esille tavoitteiden sanoittamisessa, jotta tavoitteet eivät jää korkean tason politiikan ja hallinnon kieleksi. Tavoitteiden

tulisi olla riittävät yksinkertaisia ja konkreettisia, yritysten strategiseen suunnitteluun yhteensopivia. Esimerkiksi uhkien ja mahdollisuuksien kartoitus on kiinteä osa yritystoiminnan suunnittelua. Suuntaviivoja kaivataan myös siihen, miten tavoitteiden sisältöä ja vaadittavia tekoja tehdään ymmärrettäväksi ja viestitetään kuluttajille, kansalaisyhteiskunnan toimijoille ja sijoittajille. Mallina voisi toimia YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG), jotka ovat saaneet laajaa huomiota ja yritykset ovat ottaneet ne vastaan innokkaasti. Näitä tavoitteita on integroitu liiketoiminnan operaatioihin, mittareita tavoitteiden saavuttamiselle on kehitetty, ja niitä on hyödynnetty yritysten viestinnässä.

Polkujen hahmottaminen yritysten toimintojen ja kestävyyttä sekä biodiversiteettiä koskevien strategisten tavoitteiden välille auttaa yrityksiä tunnistamaan oman liiketoiminnan ja biodiversiteetin välisiä keskinäisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita sekä laatimaan tarvittavia toimenpiteitä. Yrityksen ponnistelut toimenpiteiden yhdistämisessä strategiaan tavoitteisiin voidaan myös valjastaa viestinnän ja yrityskuvan käyttöön. Samalla on hyvä muistaa, että kuluttajien odotukset yritysten käytäntöjen eettisyydestä ovat korkealla. Yritysten viestinnän tulisi tukea kuluttajien valintoja. Luottamuksen puuttuessa kuluttajat epäilevät yritysten tarkoitusperiä, ja viherpesu onkin nähty vakavaksi ongelmaksi, johon esimerkiksi Euroopan komissio on puuttunut. Luottamus ja läpinäkyvyys lisääntyvät konkretisoimalla tapoja ja toimenpiteitä, joilla liiketoiminnan ja biodiversiteetin kytkentöihin haetaan ratkaisuja.

Smith ym. (2020) kuvaa tapaustutkimukseen perustuen yritysten motivaatiota tarttua biodiversiteetin suojeluun kestävyyskysymyksenä. Yritysten toimenpiteillä havaittiin olevan myönteisiä sosiaalisia ja ekologisia seurauksia, mutta myös käytäntöjen puutteita erityisesti vaikutusten mittaamisessa ja raportoinnissa. Vaikuttavien toimenpiteiden aikaansaaminen voi edellyttää uusia tapoja tehdä asioita ja useampien eri toimialoja edustavien yritysten mu kaantuloa. Erityisesti tilaa nähdään olevan sellaisille toimenpiteille, joilla tartutaan keskinäisiin riippuvuuksiin ja vaikutuksiin, eikä ainoastaan toteuteta erillisiä, lyhytaikaisia toimia. Monissa yrityksissä näkyi jatkuva sitoutuminen, toimenpiteet laajenivat ja syvenivät. Toimenpiteitä myös integroitiin yritysten strategiaihin, jotka liittyivät maineen hallintaan tai muihin pitkän aikavälin operaatioihin.

Liiketoiminnan osallistamisen tärkeys

Vaikka monet yritykset sitovat biodiversiteetin suojelun tavoitteisiinsa ja arvioivat oman liiketoimintansa vaikutuksia ja riippuvuuksia biodiversiteettiin (Smith ym., 2018), liiketoiminnan osallistuminen ja toimenpiteet tähän mennessä eivät ole riittäviä saavuttamaan asetettuja päämääriä ja taittamaan biodiversiteetin vähenemisen kehityskaarta (IPBES, 2019).

Näkyvät yhteydet biodiversiteetin suojelun strategisten tavoitteiden ja liiketoiminnan välillä on tunnustettu tärkeäksi tekijäksi, mutta näiden yhteyksien ja riippuvuuksien selkeyttäminen ja mittaaminen vaatii lisää huomiota. Syynä voi olla, että yritykset eivät tiedosta aiheen tärkeyttä, tai eivät koe hyödylliseksi selvittää ja raportoida liiketoiminnan vaikutuksia suhteessa strategiisiin tavoitteisiin. Uudet globaalit päämäärät biodiversiteetin säilyttämiseksi ovat tekeillä, ja työtä biodiversiteetin säilyttämisen ja suojelun puolesta suunnataan yritysten käymään avoimeen keskusteluun heidän vastuustaan ja tili-velvollisuudestaan biodiversiteetin vähenemiseen liittyvässä työssä. (UNEP-WCMC, 2022.) Biodiversiteetin vähenemisen kehityskulun kääntäminen positiiviseen suuntaan edellyttää transformatiivista muutosta ja kunnianhimoisia toimenpiteitä, marginaaliset toimet eivät riitä. Tavoitteissa tulee näkyä liiketoiminnan moninaiset keskinäiset riippuvuudet ja vaikutukset biodiversiteettiin, huomioiden koko toimitusketju.

Smithin ym. (2020) raportti luo näkymän siihen, miten yritysten roolien ja vastuiden näkyvyys strategisissa tavoitteissa vie eteenpäin järjestelmätason muutosta, joka vaaditaan biodiversiteetin vähenemisen trendin kääntämiseen (IPBES 2019). Poliitikkojen, kansalaisyhteiskunnan yhteisöjen ja kuluttajien yhteistyö ja vuorovaikutus yritysten kanssa voisi olla tie löytää toimenpiteitä, joilla puututaan biodiversiteetin vähenemiseen. Hallinnolliset säädökset ja taloudelliset kannusteet ja standardit ovat tärkeitä ohjaamaan yritysten velvoitteita yhteistä hyvää ja luontoa kohtaan. Johtavat yritykset voisivat ottaa vahvemman aseman ja näyttää esimerkkiä; osoittaa ja näyttää muille omat vaikutuksensa ja tekonsa sekä tulevaisuuden visionsa biodiversiteetin hyväksi. Järjestelmätason muutos ja biodiversiteetin suojelun valtavirtaistaminen edellyttää vahvemman sääntelyn ja yritysten omaehtoisen toiminnan vastavuoroisuutta lujittamaan polkua kohti tavoitteiden saavuttamista (Smith ym. 2020).

Biodiversiteettiin liittyvien strategisten tavoitteiden sanoittaminen liiketoiminnan kielelle on yksi tapa kommunikoida liiketoimintaan kohdistuvista

odotuksista. Selkeästi osoitettu motivaatio ja ajurit toimenpiteiden tekemiselle, sekä osoitetut hyödyt, edistävät yritysten osallistumista. Smith ym. (2018) sanoittavat ns. AICHI-biodiversiteettitavoitteita kohderyhmien ymmärtämällä kielellä ja käsitteillä ja tuovat niitä lähelle yrityksiä ja kuluttajia. Tavoitteet kuvastavat yrityksiltä vaadittavia tekoja ja toimenpiteitä. Taulukkoon 1 on koottu esimerkkejä tavoitteista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä, joilla yritykset voivat edistää omalta osaltaan tavoitteiden saavuttamista.

Taulukko 1. Yritysten biodiversiteettipäämääriä ja niitä vastaavia toimenpiteitä (Smith ym., 2018)

Yritysten biodiversiteettitavoitteet	Esimerkkejä yritysten toimenpiteistä
Kiinnitetään biodiversiteetti päätöksentekoon	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään tietoisuutta biodiversiteetistä yrityksen työntekijöiden keskuudessa • Liitetään biodiversiteetti yrityksen strategiaan • Otetaan omaehtoisesti käyttöön sertifiointimalleja ja toimialan standardeja
Vähennetään biodiversiteettiin kohdistuvia vaikutuksia ja edistetään kestäväää käyttöä operaatioissa ja/tai toimitusketjussa	<ul style="list-style-type: none"> • Vähennetään tai eliminoidaan yrityksen operaatioiden tai toimitusketjun suoria vaikutuksia lajeihin ja elinympäristöihin • Otetaan käyttöön toimenpiteitä, joilla varmistetaan luonnonvarojen kestävä käyttö • Ehkäistään vieraslajien syntymistä tai leviämistä
Parannetaan biodiversiteetin tilaa	<ul style="list-style-type: none"> • Perustetaan yksityisiä suojeltuja alueita tai tuetaan julkisten suojeltujen alueiden perustamista tai hallintaa • Toteutetaan ekosysteemejä palauttavia toimenpiteitä • Investoidaan yhdessä luonnon kanssa toimiviin ratkaisuihin, esim. luonnon infrastruktuureihin
Vahvistetaan yhteiskunnan biodiversiteetistä saamia hyötyjä	<ul style="list-style-type: none"> • Huomioidaan yrityksen toiminnoissa haavoittuvien ryhmien tarpeista: naiset, vähävaraiset, marginaaliryhmät • Varmistetaan luonnonvarojen saatavuus ja niiden tuottamien hyötyjen jakaminen samalla kun toimitaan kestävyden rajoissa • Noudatetaan kansainvälisiä ja/tai paikallisia biodiversiteettiin liittyviä sääntöjä
Sidosryhmien osallistaminen, tukeminen ja tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistutaan eri sidosryhmien keskinäiseen vuoropuheluun koskien liiketoiminnan vaikutuksia biodiversiteettiin • Otetaan mukaan perinnetietoa biodiversiteetin kestävään johtamisen strategiseen suunnitteluun • Jaetaan biodiversiteettivaikutuksista kerättyä dataa, joka auttaa päätöksentekoa ja sopeuttavaa johtamista

Johtopäätökset ja tutkimustarpeet

Biodiversiteetin hyvinvointi heijastuu myös ihmisten hyvinvointiin ja yksilöiden sekä yhteiskuntien tasa-arvoon. Ilmastonmuutos ja biodiversiteetin väheneminen ovat ekologisia ilmiöitä, jotka haastavat yrityksiä tarkastelemaan sitä, miten ekologinen kestävyys ja luonnon hyvinvointi voisivat toteutua samalla vaalien sosiaalista oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja ihmisten hyvinvointia. Kestävyyden eri osa-alueiden integrointi on tärkeä teema jatkotutkimuksille.

Liiketoiminnassa on kyse suhteiden johtamisesta – sidosryhmäsuhteet ja asiakassuhteet ovat yritysten voimavaroja. Nyt on aika nostaa luonto keskiöön ja käsitellä luontoa arvokkaana pääomana, jolla on arvo sinänsä ja joka ei taivu kompromisseihin. Arvo ei rajoitu välineelliseen arvoon, luonto itsessään on arvokas. Luonnon roolia ja merkitystä arvonnissa on tärkeää tutkia uusissa tutkimuksissa. Kestävän kehityksen tavoitteiden ja niihin suuntautuvien prosessien ja toimenpiteiden edistäminen kauppatieteen koulutuksessa on myös tärkeä askel vastuullisen liiketoiminnan edistämisessä.

Lähteet

- Convention on Biological Diversity [CBD]. 2010. Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020, including Aichi Biodiversity Targets. Saatavana: <https://www.cbd.int/sp/>
- Convention on Biological Diversity [CBD]. 2018. Engaging business in the development of post-2020 global biodiversity framework. Saatavana: www.cbd.int/doc/cop-14-inf-31-en.
- Dasgupta, 2021. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review. London: HM Treasury.
- Fournier, S. 1998. Consumers and their brands. *Journal of Consumer Research* 24 (4), 343-353.
- Harmeling, C.M., Moffett, J.W., Arnold, M.J. & Carlson B. D. 2017. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy Marketing Science* 45, 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- IPBES 2019. Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. E. S. Brondizio, J. Settele, S. Díaz, and H. T. Ngo (editors). IPBES secretariat, Bonn, Germany. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673>
- Martin, D. 2013. Sustainable Marketing. eBook. Pearson.
- Oksanen, M. 2021. Sivistys ja valistus luontosuhteessa. Teoksessa R. Haverinen, K. Mattila, A. Neuvonen, R. Saramäki & O. Sillanaukea (toim.) Ihminen osana elonkirjoa. Luontosuhteet, luontokäsitykset ja sivistys kestävyyskriisin aikakaudella. *Sitra*, 115-130. Saatavana: <https://www.sitra.fi/julkaisut/ihminen-osana-elonkirjoa/>
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Quarshie, A., Salmi, A. & Wu, Z. 2021. From Equivocality to Reflexivity in Biodiversity Protection. *Organization & Environment* 34 (4), 530-558.
- Salo, M., Sääksjärvi, I. E. & Karhilahti, A. 2007. Tuntematon maa: luonnon monimuotoisuuden käsikirja. Helsinki: Otava.
- Solomon, M.R., Bamossy, G. J., Akegaard, S. & Hogg, M. K. 2016. Consumer Behaviour. A European Perspective. Harlow: Pearson.

- Smith, T., Addison, P., Smith, M. & Beagley, L. 2018. Mainstreaming international biodiversity goals for the private sector: Main Report & Case Studies. JNCC Report No: 613, JNCC, Peterborough. Saatavana: <https://hub.jncc.gov.uk/assets/>
- Smith, T., Beagley, L., Bull, J., Milner-Gulland E. J., Smith, M., Vorhies, F., Addison, P. F. E. 2020. Biodiversity means business: Reframing global biodiversity goals for the private sector. *Conservation Letters*. 2020;13:e12690. <https://doi.org/10.1111/conl.12690>
- Sterling, E. J., Betley, E., Sigouin, A., Gomez, A., Toomey, A., Cullman, G., Malone, C., Pekor, A., Arengo, F., Blair, M., Filardi, C., Landrigan, K. & Porzecansk, A. L. 2017. Assessing the evidence for stakeholder engagement in biodiversity conservation. *Biological Conservation* 209, May, 159-171.
- UNEP-WCMC 2022. UNEP-WCMC unveils new strategy for 2022-25. Saatavana: <https://www.unep-wcmc.org/en/news/for-nature-and-people-unep-wcmc-unveils-new-strategy-for-2022-25>

2.11 "Do no harm": Ethics, management and research projects

Jeff Hearn

Introduction

Research is a lot about of ideas, theories, methods, data, analysis – and it is also about ethics. Indeed, I see ethics as part of methods and methodology, not an optional add-on. As I have done more research and writing, both within and outside funded projects, I have become more and more convinced of the importance of how research is managed (McKie et al., 2006), and how ethical issues are central in that managing. This is not just about doing good research, but is part of the politics of research, and vital for the maintenance of researchers' well-being. Some of this realisation has come from the management, managing, leading and supervision of research and research projects, as well as doctoral research studies; and some from being managed by others. The ethical invocation, "do no harm", not only concerns the *carrying out* of research with 'research subjects' – as in interviewing, observations, surveys – important as that obviously is; however, it should be stressed that ethics, and "do no harm", also concern the *whole activity* of research and research projects, their focus, managing and social process.

Before going further, and as a linguistic note, I should mention that I use the terms 'management' and 'managing' interchangeably to indicate that research management and leadership are not only a matter for formal principal investigators, directors, supervisors, academic leaders, and research managers. Thanks to earlier discussions with Anna-Maija, I am also conscious that while in English the terms – 'management' and 'leadership' – can usually be distinguished rather clearly, in Finnish the term often used to correspond to 'management' is the more generic 'johtaminen', referring to both leading and managing. However, drawing an exact equivalence between these terms across the two languages is difficult. A more accurate translation of some usages of 'management' into Finnish would be 'asioiden johtaminen': 'the management of issues'. And in some contexts, 'leadership' can be translated in Finnish more straightforwardly, as 'johtajuus': the leading of people (Lämsä & Hautala, 2005, 207).

In some of the research I have conducted, I have collaborated closely with Anna-Maija. The main research collaborations have been: NASTA (Women's Leadership: A Research and Education Development Project, Ministry of Education), 2005-2012; NaisUrat (Women's Careers, European Social Fund ESR), 2012-2014; WeALL (Social and Economic Sustainability of Future Working Life: Policies, (In)Equalities and Intersectionalities in Finland), 2015-2021; and the GODESS (Gender, Organisation, Diversity, Equality, Social Sustainability in Transnational Times) Institute, from 2018 and ongoing. These projects have generated results, writing and publications, spin-off seminars, advisory groups, conferences, even an article in the Oulu-based newspaper, Kaleva (Lämsä & Hearn, 2016). In all of this, I do not recall disagreement or conflict in our many meetings, whether face-to-face or online, or in our various one-to-one talks and consultations. I think we have had an ethical relationship.

In this short contribution, I reflect on one of Anna-Maija's main interests ethics and management – in the context of research projects, specifically funded projects. I address how ethics figure (or not!) in deciding what to research, how to think about funding, who to research with, how to research, and how to manage research projects. Key issues include collectivity and inclusivity, project leadership and followship, publication issues and processes, and working nationally and transnationally. Some of these reflections arise from thinking about our joint projects, some to other projects, including those based in South Africa, Sweden, and the UK. Perhaps above all is the neglected issue of the balancing, on one hand, the everyday business of 'administering' projects, with all the eye for detail that requires, and, on the other, the question of theoretical and political vision beyond immediate projectisation (Hearn, 2015; Sense, 2011). As a simple way of organising this writing, for Anna-Maija, I reflect on some ethical issues in managing research – 'before', 'during', and 'after' research.

Before: Planning and Gathering

The first ethical question is: what and how to research? The 'selection' of research topics and questions, and the methodology employed, concerns feasibility, practicalities, 'access', funding possibilities, timing and ethics. Ethical reflection needs to figure in deciding what to research, how to think about funding, with whom to research, how to research, and then how to manage

research projects. 'Selecting' topics to research is often tied – more or less consciously – to what funders are likely to fund – a process prompted in part by the push from many governments for a greater proportion of universities' research income to come from external funding sources. But there is still the question of not simply fitting in with what it is presumed, perhaps wrongly, funders want or expect. Fashion can be at least a limitation, even a corrupter. There is usually a question of to both 'fit in' and 'stand out': an ambiguous academic and ethical challenge, or tightrope. The ethics of 'selection' of research topic concerns political urgency and power relations, and also the relations, positionality, of researchers to the researched. Connell (2019: 61) puts it directly and clearly: "... the point is not research for the sake of research, but research for a purpose, in support of a struggle for social justice." Without that, it is all too easy for research to become opportunistic, extractivist – and unethical. It is amazing how quickly some people (sic) can suddenly become interested in gender when the sniff of research money is around. The recent tying of research development to UN Social Development Goals (SDGs) has shown up some amazing new and earnest concern for social justice on the part of some researchers whom it appeared could previously not care less for gender justice.

Then there is the question who to research with? There are several different routes here, but two that figure strongly are: assembling a suitable group of researchers to apply for funding; and creating research positions to be competed for, as with any job situation. Sometimes the research project group appears to almost 'choose itself' – however comforting that may seem, this can be exclusionary to those who are not already 'in-house', especially when they are from under-represented or subordinated social groups. I remember in the final conference of the large EU CROME (Critical Research on Men in Europe) project in 2003 giving a short speech, stressing that with research projects it is important for researchers to be both very effective and very agreeable to work with (I think I said "nice" in the speech) – some people are both these things; some are one, but not the other; and some are neither! This may seem a slightly harsh position, but the problem is that people who are not effective and not agreeable to work usually create lots and lots of work, and frequently also distress, for other people. These two values constitute, for me, a kind of ethic.

Closely linked to the gathering of the research group or consortium is the material matter of the distribution of research funds. This needs to be transparent, agreed collectively, and fair. In other words, this means more powerful players not demanding more than their fair share. For example, in some countries, faculty staff and professors have a certain percentage of funded research time in their job, and that means they do not need full funding unlike non-faculty researchers. Another example concerns international, most obviously EU or global North-South, projects, where labour costs and costs of living vary greatly between countries. In those situations, even if there are not necessarily equal allocations for all countries, one has to question whether better off countries should take an excessive percentage of the 'pot'. Compromises are often necessary with such distributions. Another more mundane question concerns ethical handling of hospitality and research visits, when, for example, those from less well-off countries have to spend several days at conferences in expensive global Northern cities on insufficient or nil daily allowance.

During: Doing and Developing

When a project gets going, two major challenges to be managed are: first, certain tasks have to be done, more or less immediately, and more or less in accordance with the research proposal or plan; and, second, there is the less specified but equally important intellectual and social development of the project, with overviewing, synthesising and thinking ahead, not just ticking off tasks. Depending on the exact project and form of funding, the first set of tasks can sometimes be fairly straightforward, at least in the early months, although the ethics of what is usually called access are still very unexplored (Karjalainen et al., 2015); but the second set is quite different, and ethically much more demanding. That involves putting the ethics of collectivity and inclusivity into practice.

In contemporary universities, there are, unfortunately, strong pressures against collegiality and collectivity, and towards non-collegiality and individualism – even whilst large sectors of science are moving towards a more large-scale, collaborative model. To develop collectivity and collegiality means talking and communicating within a frame of trust. It might seem odd to even mention this, but talking to the other researchers involved, when possible at

times one-to-one, as well as in larger groups and meetings, is absolutely essential. I have witnessed situations where those in managing and leading positions refuse to meet others one-to-one despite numerous requests. It is very hard to see how research leaders can do their job without some basic ethical sociality of this kind to, at the very least, overcome ignorance about others. Of course, in some situations, research leaders can be much too intrusive and surveillant – but that is another story.

For research projects to go well, it is necessary to create an organisational, group and working climate where people feel able to raise concerns. When leading research, I have tried to remember to tell those involved that I cannot read other people's – that is their – minds, and if there are problems and dissatisfactions, or worse, I ask them to tell me, so they can, hopefully, be addressed. This means that research managers do not freak out or have a tantrum when there are disagreements – and have the ethical awareness to apologise properly afterwards if they do! Autocratic, non-collegial leadership is simply unethical; when trust in leaders is lost, recouping it is unlikely.

In doing and developing the work of research, an ethic of care and kindness need to be nurtured (Tronto, 1993, 2013). A neglected practice in research projects and research development more generally is simple generosity, in giving support and feedback to co-researchers, and especially those doing the basic work of fieldwork, interviewing, number-crunching, document analysis, and the rest.

All this is not simply a matter of being friendly and congenial, but rather being anti-sexist, anti-racist (Raster.fi, 2021), anti-classist, and indeed anti-ageist (Hearn & Parkin, 2021). It means being explicitly against violence, abuse, bullying, harassment, and violation, physically and psychologically. Generally, these things are just not discussed in what is usually called research methodology (or by research ethics committees). “Do no harm” is not just an invocation for the doing of the research but is part of the very construction of research. This might be too obvious to some, or embarrassing, even irrelevant, to others. With that being the case, it is not surprising that some research projects are certainly psychologically violent, sometimes extremely. I recall one research project where the leader came into a meeting of 10 or 12 colleagues, and dramatically and aggressively flung the draft of a research report onto the table, just like a scene from a Hollywood tough guy film. That

was psychologically violating to those present who had in fact worked conscientiously and collectively in writing the draft. Perhaps not surprisingly, major health problems inhabited that project. Committed concern with ethics in, say, interviewing 'subjects', is no guarantee of ethical behaviour between researchers.

Doing research projects ethically also necessitates engaging with emotions, of many kinds (Hearn, 2021a, 2021b). Emotions are not in opposition to intellectualism, methodological thoroughness, efficient working, and high academic standards. This is especially important when researching such questions as discrimination, exclusion and violence, where poor quality research can really damage people and sometimes literally cost lives. If researchers are not doing their job, they have to be informed of that, directly and clearly. People vary greatly regarding to what extent they seem able to have direct conversations about difficult issues. For some, this can be a fairly matter-of-fact process; for others, avoidance seems easier; those conversations may be very short or sadly non-existent. One cannot force such things. There are also cultural variations in such matters. In cultural contexts where consensus appears to be valued, 'difficult discussions' can be re-expressed in obscurantism and passive aggression.

One other key aspect is ongoing reflection in the development of research projects over time. In a three-year Finnish-South African research project, with multiple and different kinds of events and collaborations, we consciously employed collective memory work on the experience of the project itself. This was not always easy and sometimes downright uncomfortable, but it was useful in facing some of the power relations working across global South-North, not least, not to reproduce the global South as the place where there are the 'problems' to be 'solved' and 'theorised' by those in the global North where there are 'not problems'. Hountondji's (1997, 2009) work is especially instructive here, in making clear that global South researchers should not be the extraverted, subordinated data-providers for global North theorists. In my experience, there is much more to be learnt from the opposite process. Somewhat parallel dynamics can sometimes work across the West-East, and North-South of Europe, and within nation-states, between central regions (capital cities, metropolises) and marginal regions, between universities there, and between universities and civil society.

(Almost) After: Writing, and What Next?

Towards the end of the funded project period, several things start happening: the pace quickens, people get anxious, temporary employees seek continuation of employment or look for other jobs. Reports have to be written. Publications are planned and written up, with their rejection or acceptance.

Building some agreement on publishing policy and joint publishing, or at least a procedure for them, is best done early – not putting off what might become difficult decisions to the last minute. It is not appropriate for one researcher or one institutional partner, who works within local or national publishing rules, to control all the other researchers. This kind of issue has become much more vital in recent years, with all sorts of accounting and evaluation systems for individuals, research projects, groups, disciplines, departments, whole universities.

The approaching end phase of a research project can also bring both relief and some sadness, especially if the actual work and the accompanying sociality have gone well. So, then there are still some further and specific ethical issues to be faced. One is finding the time for some reflection, and learning, for all concerned. Again, for some, this may seem a little embarrassing – to actually talk about, at least fairly honestly, how the last few years have gone and what can be learned from that process. In one global North-South project, at the conclusion of the funding, and as part of a reflective evaluation, the three of us in the leading group asked all members, maybe about 12 in number, to write their responses to three basic questions and send them to an email postbox where they were anonymised and then sent onto us for collective analysis (Shefer et al., 2015).

Finally, there is the question of what next? – after the research project in question. Again, this question needs to be faced earlier rather than later, when it is too late. This is an ethical responsibility. Plans, possibilities and options, and anxieties, need facing. Exit or leaving interviews can be useful, though still under-used in many organisations and projects. In my experience, even after the completion of doctoral studies, a post-defence discussion is usually invaluable for both supervisor and supervisee.

In a strange way, the ethical responsibility for research projects never stops and goes away, after the formal funding ends – just as good collaboration also leaves its mark, sometimes for many years afterwards.

References

- Connell, R. 2019. New maps of struggle for gender justice: Rethinking feminist research on organizations and work. *Gender, Work & Organization* 26 (1), 54–63.
- Hearn, J. 2015. Transnational reflections on transnational research projects on men, boys and gender relations. *NORMA: The International Journal for Masculinity Studies* 10 (2), 86-104.
- Hearn, J. 2021a. Painavat tunteet: Miesten väkivaltojen ja naisiin kohdistuvan väkivallan parissa työskentelyn herättämistä tunteista. *Sukupuolentutkimus/Genusforskning* 4/2020, 45-52.
- Hearn, J. 2021b. Serious emotions: On some emotions in working on men's violences and violences to women. In M. Husso, S. Karkulehto, T. Saresma, A. Laitila, J. Eilola & H. Siltala (Eds) *Violence, gender and affect: Interpersonal, institutional and ideological practices*. Houndmills: Springer/Palgrave Macmillan, 91-110.
- Hearn, J. & Parkin, W. 2021. *Age at work: Ambiguous boundaries of organizations, organizing and ageing*. London: Sage.
- Hountondji, P. J. 1997. Introduction: Recentring Africa. In P. J. Hountondji (Ed.), *Endogenous knowledge: Research trails*. Dakar: CODESRIA, 1–39.
- Hountondji, P. J. 2009. Knowledge of Africa, knowledge by Africans: Two perspectives on African Studies, *RCCS Annual Review*, 1 (1), 121-131. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/224030409.pdf>
- Karjalainen, M., Niemistö, C. & Hearn, J. 2015. Unpacking the problem of research access(es): The case of large knowledge-intensive international consultancies. *Qualitative Research in Organizations and Management* 10 (3), 1-21.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.-M. & Hearn, J. 2016. Tasa-arvon maailmanmestaruuteen vielä matkaa. *Kaleva* 7 March.
- McKie, L., Tritter, J. & Lombard, N. 2006. Project management. In N. Gilbert (Ed) *From postgraduate to social scientist: A guide to key skills*. London: Sage, 82-100.

- Raster.fi. 2021. [viitattu 12.12.2021]. Dismantling antiblackness in Finnish higher education (Call to action). 22.11.2021. Saatavana: <https://raster.fi/2021/11/22/dismantling-antiblackness-in-finnish-universities-call-to-action/>
- Sense, A. J. 2011. The project workplace for organizational learning development. *International Journal of Project Management* 29 (8), 986-993.
- Shefer, T. Hearn, J. & Ratele, K. 2015. North-South dialogues: Reflecting on working transnationally on young men, masculinities and gender justice. *NORMA: The International Journal for Masculinity Studies* 10 (2), 164-178.
- Tronto, J. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. New York: Routledge.
- Tronto, J. (2013). *Caring democracy: Markets, equality, and justice*. New York: New York University Press.

2.12 Monipuolista kehittämistä ja yhteistyön tuloksia

Virpi Malin

Minulla oli ilo tehdä yhteistyötä kolmen eri koulutuksesta vastaavan varadekaanin kanssa toimiessani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun pedagogisena johtajana – viimeksi Anna-Maijan kanssa. Vaikka tulinkin aikanaan kauppakorkeakouluun juuri Anna-Maijan lehtoraattia hoitamaan hänen aloittaessaan määräaikaisena professorina, varsinaisia yhteisiä projekteja tai tutkimushankkeita meillä ei tuolloin ollut. Koulutukseen liittyvää yhteistyötä toki teimme, joten Anna-Maijan tapa työskennellä oli jo tuttu. Asioita ei tehty ns. vasemmalla kädellä - tai Anna-Maijan tapauksessa oikeastaan ns. oikealla kädellä - eikä mitään jätetty puolitiehen. Järjestelmällisyys ja tehokkuus eivät kuitenkaan sulje pois luovuutta ja innostusta, eikä luova toiminta ole synonyymi kaaokselle, sen Anna-Maijakin on toiminnallaan osoittanut.

Luovuutta ja järjestelmällisyyttä tarvittiin heti varadekaanikauden alettua, kun kauppakorkeakoulun akkreditointiprosessi oli tärkeimmässä vaiheessaan. Ensimmäisessä viestissään KKR:n (koulutuksen kehittämissä) jäsenille Anna-Maija esittikin tavoitteeksi yhdessä kehittää kauppakorkeakoulun koulutusta aikaisempaakin paremmaksi. Järjestelmällinen kehitystyö näkyi erityisesti KKR:ssä, jossa toiminta teemoitettiin vuositasolla, perustettiin työryhmiä ja otettiin käytäntöön vuosikello.

Kehittämistyön tuloksina rakentui mm. opettajan opas, tutkimusprosessin hallintaan liittyvä gradun arviointikriteeristö, erilaisia pilottikursseja, esimerkiksi lukiolaisille suunnatut vastuullisen liiketoiminnan ja digimarkkinoinnin kurssit yhteistyössä avoimen yliopiston ja Taloudellisen tiedotustoimiston kanssa. Jo hyvällä mallilla ollut yhteistyö avoimen yliopiston kanssa syveni ja monipuolistui. Yhteistyötä ainejärjestö Pörssin opiskelijoiden kanssa kehitettiin ja monipuolistettiin. Erityinen ilonaihe oli Pörssin saama yliopiston Opetuksen kehittäjä -palkinto, jonka saajiksi tiedekunnat voivat tehdä ehdotuksia. Ensimmäistä kertaa palkinnon sai opiskelijoiden edustama ainejärjestö.

Ensimmäisessä Anna-Maijan johdolla järjestetyssä kauppakorkeakoulun koulutuksen kehittämisspäivässä käsiteltiin tärkeitä asioita myös huumorin keinoin. Pitääkö olla huolissaan -esityksessä mukana olleet opettajat ja opiskelijaedustaja heittäytyivät innolla televisiosta tuttuun formaattiin ja yleisöllä oli hauskaa. Kiittävä palaute kehittämisspäivästä innosti suunnittelemaan uutta

myös seuraavan vuoden tilaisuuteen. Myös se toteutettiin täysin uudella konseptilla yhteistyössä Humapin valmentajien kanssa Open Space -digialustaa hyödyntäen. Alustatyöskentelyn jälkeen järjestettyyn kehittämispäivään osallistui ennätysmäärä osanottajia kauppakorkeakoulun eri yksiköistä. Digialustalta ja kehittämispäivästä saatua palautetta hyödynnettiin OSKE-hankkeessa, jolle saatiin yliopiston kehittämisrahaa.

OSKE_hankkeessa lähtökohta oli panostaa strategialähtöisen ja yhteisön osallistumista edistävän toimintatavan kehittämiseen opetuksessa ja sen kehittämisessä. Kehittämistyö perustui moniääniseen dialogiseen organisatiokehittämiseen. Perimmäinen tavoite oli edistää pedagogiikkaa ja koulutusta arvostavaa toimintakulttuuria. OSKE-hankkeessa tehty kehittäminen linkittyi myös OPS-työskentelyyn ja tuotti materiaalia akkreditointiin liittyvään vuositteiseen Assurance of Learning -arviointiin. Henkilöstöltä tullut spontaani palaute oli positiivista. Erityisesti kiitosta tuli siitä, että oli uskallettu kokeilla jotain aivan uutta ja kaikkia osallistavaa. Anna-Maijalta ei todellakaan ole uskallusta ja rohkeutta puuttunut. Koulutuksesta vastaavan varadekaanin tehtävän Anna-Maija otti tosissaan, mutta ei tosikkomaisesti. Asioita ei tehty niin kuin aina on ollut tapana, vaan aina kehittämiskärki edellä.

Paljon opetustyötä tehneenä Anna-Maija halusi kehittää opetusta myös opettajan työn näkökulmasta. AACSB-konferenssin Edinburghin tuliaisena saatiin opetustyöhön käyttöön kansainvälisesti tuotettu HS-Talks -luento- ja casemateriaali. Anna-Maijan monipuolisesta kehittämistyöstä ovatkin saaneet nauttia niin opettajakollegat kuin opiskelijatkin.

2.13 Iloa, innovatiivisuutta ja hienoja tutkimuksellisia avauksia

Marjut Jyrkinen

Yhteistyömme juurtaa jo parinkymmenen vuoden taakse, jolloin olit primus motorina Nasta-Naisjohtajuuden tutkimus kehittäminen –hankkeen käynnistämässä ja toteuttamisessa. Tämä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama projekti toi yhteen Jyväskylä yliopiston kauppakorkeakoulun, Helsingin kaupakorkeakoulun (nykyisin Aalto) ja Hankenin tutkijoita. Kaikilla oli vahva kiinnostus sukupuolentutkimukseen organisaatioiden ja johtamisen alueilla, ja järjestimmekin muun muassa Sukupuolentutkimuksen päivät, jotka presidentti Tarja Halonen avasi.

Vuosien mittaa minulla ja monella kollegalla on ollut ilo päästä tekemään yhteistyötä erilaisten tutkimusprojektien parissa. Olet ollut esikuva sille, kuinka tutkimusta voi tehdä perusteellisesti ja kunnianhimoisesti, samalla kunnioittaen erilaisia osaamisia ja innostaen eri uravaiheissa olevia tutkijoita. Projekteissa, olivatpa ne artikkelien kirjoittamisia taikka kirjaprosesseja, mukana on ollut koko ajan hersyvä ilo ja hauskuus, mikä on voimaannuttavaa varsin kilpaillussa akateemisessa maailmassa.

Suuri ponnistus oli rohkea avauksemme hakea ensimmäistä kertaa haussa ollutta strategisen tutkimuksen neuvoston rahoitusta 2015, jossa onnistuimme. Tämä WeAll – ViAlla – MeKaikki –hanke on ollut sekä itselleni että monelle muulle käännteentekevä kokemus. Tutustuimme tutkimuskonsortiomme sisällä varsin tiiviin yhteistyömme, tapaamisten, seminaarien ja sidosryhmäyhteistyömme kautta. Jopa intensiivisen ja erittäin laajan loppuraportoinnin osalta ei hyväntuulisuutesi eikä toisaalta hyvän laadun takaaminen lipsunut missään vaiheessa. Olet ollut itselleni ja monelle muulle esimerkki, jolla virta ja energia ei ole loppunut missään vaiheessa.

Kun muut saattoivat tuskastella työmäärää, sinulla oli vähintäänkin kolme tai neljä muuta rautaa tulella. Osa näistä liittyi maahanmuuttajataustaisten henkilöiden auttamiseen sekä henkilökohtaisella tasolla että myös laajemmin. Eräänä hauskana anekdoottina, jonka jaoit, oli järjestämäsi turvapaikanhakijanaisten kokkikoulu, jonka innovoit nopealla aikataululla. Osallistujia tulikin sankoin joukoin, jolloin etsiskelit ad hoc toisen ravintolakeittiön, jossa ruuanlaitto toi hyvää yhteistä tekemistä ja tutustumista. Olen inspiroitunut

energiastasi ja ilon kautta tekemisen mallistasi – olet idoli monialaisuudessasi ja jatkossa teemme varmasti monenlaista yhteistä tutkimuksellista toimintaa sekä varmasti myös harrastuksiin liittyvää yhteistyötä.

Anna-Maijalle – kiitos yhteistyön ja innovatiivisen tutkimuksen promootorille!

Kirjoittajat/Authors

Tommi Auvinen, PhD, is a senior lecturer and leading researcher in Management and Leadership at the Jyväskylä University School of Business and Economics and a docent in narrative leadership research at the University of Lapland. His research focuses on leadership themes, such as storytelling and discursive power, and strategy-as-practice. Auvinen has published more than 30 refereed journal articles.

Katlin Cundiff is an Assistant Professor of Management at Wingate University, Charlotte, North Carolina, USA, where she teaches primarily International Business and Strategic Management courses. Her current research interests are cross-cultural management, international business, and the role of regulation on business strategy and management practices.

Jeff Hearn is Professor Emeritus, Management and Organisation, and Research Director, GODESS (gender, organisation, diversity, equality, social sustainability) Institute, Hanken School of Economics, Finland; Professor of Sociology, University of Huddersfield, UK; and Senior Professor, Human Geography, Örebro University, Sweden. He has been involved in many research and policy projects, internationally and in Finland, including NASTA, QUEST, NaisUrat, and WeAll. Orcid: 0000-0002-9808-1413

Suvi Heikkinen toimii apulaisprofessorina johtamisen oppiaineessa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Heikkinen on vastuullisen liiketoiminnan dosentti ja vetää kansainvälistä maisteriohjelmää liittyen vastuulliseen urheilujohtamiseen. Hänen tutkimuskohteena on erityisesti johtaminen ja henkilöstöön liittyvä vastuullisuus työelämässä. <https://orcid.org/0000-0001-6775-8535>.

Heli Häyrynen, KTT, väitteli vuonna 2017 johtamiskoulutuksen merkityksistä naisille uran ja johtamisosaamisen kannalta militäärikontekstissa, ohjaajanaan Anna-Maija Lämsä. Hän on julkaissut sen jälkeen useita vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita liittyen henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuteen ja työuriin. Nykyisissä tehtävissään Greenstep Oy:n partnerina ja Greenstep Academyn johtajana, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ohjausryhmän jäsenenä sekä yritysten hallitusten puheenjohtajana ja jäsenenä hän haluaa edistää moninaisten työurien ja henkilöstön kehittämisen tutkimusta.

Marjut Jyrkinen on työelämän tasa-arvon tutkimuksen ja sukupuolentutkimuksen professori Helsingin yliopistossa. Hän oli Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittaman WeAll – Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä –hankkeen (2015-2021) johtaja yh-

dessä professori Lämsän kanssa. Jyrkisen tutkimuksen kohteita ovat intersektionaalisuus organisaatiossa, sukupuolistunut ikäsyrrjintä, väkivalta sekä hoivatyön haasteet pandemian aikana ja sen jälkeen.

Satu Koskinen, KTT, väitteli vuonna 2019 toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisestä suhteesta, ohjaajanaan Anna-Maija Lämsä. Hän on kirjoittanut osittain väitökseensä perustuvan tietokirjan Vuorovaikutus hallitustyön ytimessä. Myös nykyisissä tehtävissään Boardman LJT:n ja HY+ Oy:n hallitusten puheenjohtajana, useiden yritysten hallituksen jäsenenä sekä Boardman-partnerina ja yrittäjänä Satu haluaa edistää tutkimuksen ja käytännön vuoropuhelua ja tutkitun tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa.

Mari Kooskora, Assoc. Prof. & PhD, has teaching and training experience in 11 countries for more than 20 years. Her main research interests are ethics and responsibility in business and leadership, sustainability and women in leadership and she is actively contributing to the development of more balanced and sustainable business and governance.

Johanna Kujala, KTT ja dosentti, on yrityksen johtamisen professori sekä johtamisen ja talouden tiedekunnan tutkimuksesta vastaava varadekaani Tampereen yliopistossa. Hän johtaa RESPMAN-tutkimusryhmää, CICAT2025-tutkimuskonsortion työpakettia sekä Action4Commons-akatemiahanketta. Hän on toiminut vierailevana tutkijana Yhdysvalloissa ja Italiassa, ja julkaissut yli 100 tutkimusartikkelia. Kujalan tutkimus kohdistuu sidosryhmäteoriaan ja -vuorovaikutukseen, kiertotalouteen ja kestävään arvонуontiin sekä yritysvastuuseen ja johtajien eettiseen päätöksentekoon. <https://orcid.org/0000-0002-1986-7275>

Jukka Lehtonen, is Senior Researcher in Gender Studies in the University of Helsinki and in the Faculty of Education at the University of Oulu. He has a title of docent in Sociology of Education. His research focus is on gender and sexuality diversity in education and in work environments. He has been involved in many research projects, including WeAll and NaisUrat. <https://orcid.org/0000-0003-4899-1387>

Eilike Lössov, BA in International Business and MBA in Entrepreneurship have worked more than six years in finance and auditing. She is always been interested in women's career possibilities and leadership.

Virpi Malin, KTT, MBA on toiminut Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa lehtorina ja yliopistonopettajana johtamisen oppiaineessa sekä kauppakorkeakoulun pedagogisena johtajana ja asiantuntijana. Eläköidyttyään Malin on ollut mukana jatkuvan oppimisen projektissa Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa. Uransa aikana hän toimi aktiivijäsenenä Academy of Ma-

nagementissa, missä hän kuului mm. Critical Management Studies -divisioonan hallitukseen. Hän on vetänyt lukuisia workshoppeja sekä AoM:issa että CMS International Doctoral Consortiumissa. Kriittinen johtamistutkimus sekä opetus ja oppiminen ilmiöinä ja toimintana ovat olleet Malinin tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteita.

Jukka Pellinen on johdon laskentatoimen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa on käsitellyt talousjohtamisen ja -hallinnon muutosta sekä taloudellista tilivelvollisuutta erilaisissa ammattijärjestämissä.

Elina Riivari, KTT, FM, on johtamisen yliopistonlehtori sekä koulutusvastaava Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimusaiheitaan ovat eettisyys ja innovatiivisuus organisaatioissa. <https://orcid.org/0000-0002-8923-6452>

Pasi Sajasalo, PhD, is a lecturer in Management and Leadership at the Jyväskylä University School of Business and Economics. His research focuses on various aspects of strategy work in various industry contexts. Currently he focuses on strategy-as-practice inspired work, including cognitive aspects of strategy, such as strategy-related sensemaking and sensegiving.

Hanna Salminen, KTT ja dosentti, toimii tutkimusasiiantuntijana Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Hänen tutkimusaiheensa liittyvät erityisesti henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen aihepiireihin. <https://orcid.org/0000-0001-7298-9821>

Marjo Siltaoja toimii apulaisprofessorina Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa keskittyy yritys-yhteiskuntasuhteisiin, erityisesti vastuulliseen liiketoimintaan, organisaatioiden legitimitettiin ja kestävä kehityksen transitoon. Hän on toiminut tutkimusjohtajana aihepiirin tutkimushankkeissa sekä vierailevana tutkijana useissa kansainvälisissä yliopistoissa. Marjo on myös Anna-Maijan pitkäaikainen kollega. <https://orcid.org/0000-0002-5305-2061>

Heljä Syrén on tohtoriopiskelija Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimuksensa kohdistuu talousjohdon työhön liittyviin eettisiin tilanteisiin ja talousjohdon eettiseen herkkyyteen. Työtä ohjaavat professorit Jukka Pellinen ja Aila Virtanen.

Henna Tomperi on kokenut HR-ammattilainen, joka on toiminut henkilöstön ja johtamisen kehittämisen johtotehtävissä niin yrityksissä kuin julkisellakin puolella. Henna on väitellyt eettisestä johtamisesta Jyväskylän yliopistossa

vuonna 2014 ohjaajanaan Anna-Maija Lämsä. Tällä hetkellä häntä kiinnostavat erityisesti työelämän murrokseen ja kestäviin työuriin liittyvät teemat niin tutkimuksellisesti kuin käytännön työelämässä.

Outi Uusitalo on markkinoinnin professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän johtaa kulutusta tarkastelevaa osahanketta Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamassa BIODIFUL – Biodiversiteettia kunnioittava johtajuus –hankkeessa (2021-2024/2027). Hänen tutkimuksensa keskittyy kestäväen kulutuksen ja markkinoinnin teemoihin, transformatiiviseen kulutustutkimukseen sekä kulutuksen tilojen ja paikkojen muutoksiin. Hän on kirjoittanut Anna-Maijan kanssa palveluiden markkinoinnin ja esimiestyön oppikirjan ja on myös hänen pitkäaikainen kollegansa.

Aila Virtanen on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun laskentatoimen professori (emerita). Hänen tutkimusaiheitaan ovat laskentatoimen eettiset kysymykset, laskentatoimen historia sekä naisten rooli laskentatoimessa. Hän on kirjoittanut julkaisuja yhdessä Anna-Maijan kanssa, ja ollut hänen kollegansa vuosien ajan.