

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TALOUSTIETEEN LAITOS

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
DEPARTMENT OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

TUOMO TAKALA

YRITYKSEN YHTEISKUNNALLINEN
VASTUU, SITÄ KOSKEVAT
YRITYSJOHDON PROFESSIO-
EETTISET ONGELMAT SEKÄ
YHTEISKUNNALLISEN VASTUUN
LEGITIMAATIOSTRATEGIAT

● WORKING PAPER

N:o 83/1988

||

1

2

3

1

2

3

4

5

6

7

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
DEPARTMENT OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

TUOMO TAKALA

YRITYKSEN YHTEISKUNNALLINEN VASTUU,
SITÄ KOSKEVAT YRITYSJOHDON PROFESSIO-
EETTISET ONGELMAT SEKÄ YHTEISKUNNALLISEN
VASTUUN LEGITIMAATIOSTRATEGIAT

83/1988

URN:ISBN:978-951-39-9778-6
ISBN:978-951-39-9778-6 (PDF)
ISSN 0357-5683

Jyväskylän yliopisto, 2023

ISBN 951-679-954-X
ISSN 0357-5683
JYVÄSKYLÄ 1988

1. TYÖPAPERIN TAUSTA JA TARKOITUS

Tässä työpaperissa on tarkoitus luoda hahmotelma tutkimushankkeeksi jossa on tavoitteena tutkia:

- yrityksen yhteiskunnallista vastuuta käsitteenä
- yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvää yrityksen käyttäytymisen legitimaatiota, sekä
- liikkeenjohdon vastuuseen kytkeytyviä ammattieettisiä ongelmia

Tutkimusohjelma on jatkoa tekijän aiemmille yhteiskunnallista vastuuta käsitteleville tutkimuksille. Lisäksi esityksessä tuodaan suomalaiseen liiketaloudelliseen keskusteluun uusia teemoja kuten legitimaation ja liikkeenjohdon työprosessi -tutkimuksen yhdistäminen sekä liikkeenjohdon professioeettiset ongelmat.

Voidaan väittää, että 1980-luvulla yrityksen yhteiskunnallista vastuuta koskevat teemat ovat olleet esillä yleisessä keskustelussa erittäin useasti. Yhteiskunnalliset ja taloudelliset prosessit ovat olleet tapahtumien taustalla yritysten luodessa omia toimintalinjojaan yhteiskuntaan nähden. Teknologian kehitys, omistajuussuhteiden muutokset yrityksissä sekä myös yleiset kulutustottumusten muutokset että kansainvälisen kilpailun kiristyminen ovat usein johtaneet saneerauksiin ja työpaikkojen uudelleen allokointiin tai niiden lopulliseen sulkemiseen. On jouduttu kohtaamaan rakennemuutos. Tällöin on yrityksiltä kysytty mikä on niiden vastuu työnantajina. Myös taloudellisen toiminnan ja luonnon suhde on osoittautunut problemaattiseksi; on kysytty mikä on yrityksen ja yksilön vastuu ympäristöstään ja yleensä elävästä luonnosta. Nämä kysymykset koskettavat myös yksilöitä eivätkä pelkästään yrityksiä. Ne koskettavat etenkin sellaista henkilöä, joka toimii vastuunalaisessa tehtävässä suomalaisessa yrityksessä. Eräs tällainen avainryhmä on liikkeenjohto.¹⁾

1) On tietenkin selvää, että yritysjohto ei ole ainut yrityksen toiminnasta vastuussa oleva sidosryhmä, mm. työntekijöillä voidaan olettaa olevan osittain samat päällekkäinkin menevät vastuualueensa johdon kanssa. Kuitenkin tutkimushankkeen painopisteen vuoksi halutaan tässä samaistaa johdon vastuu ja yrityksen vastuu. Voidaan myös esittää argumentteja sen puolesta, että johdolla on ns. primääri vastuu päätettäessä yrityksen toiminnan suuntaviivoja, eksaktimpia toimintastrategioita sekä nimenomaan yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä toimintoja, kts. Takala (1987), ss. 38-47.

Kun tarkastellaan suuryrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä ja hänen suhdettaan yrityksen yhteiskunnalliseen vastuuseen ovat oletettavasti usein esille tulevia kysymyksiä seuraavat: "Mikä on johtajan vastuu? Miten hän itse sen kokee ja mitkä yhteiskunnalliset ja taloudelliset prosessit ovat taustalla vastuun kokemisessa ja toteuttamisessa?" Erittäin oleellista on tietää mitkä mekanismit ovat päätösprosessien taustalla toimien päätösten "reunaehtoina" ja miten ne välittyvät yrityksen yhteiskunnallisen vastuun tematiikkaan. Esimerkinomaisesti voidaan mainita muutamia prosesseja: yritysjohdon ammatillistuminen, siirtyminen yksityisyrittäjäkapitalismista institutionaaliseen "finance"-kapitalismiin¹⁾, markkinavoimien aikaansaama pääomien liikku- minen yli kansallisvaltioiden rajojen, talouden ja yhteiskunnan "sys- teemieriytyminen", työn ja pääoman konfliktit.

2. TUTKIMUSOHJELMAN TAUSTAA

2.1. Tutkimusohjelman kannalta oleellisia aiemmin tehtyjä yhteis- kunnallista vastuuta käsitteleviä tutkimuksia

Yrityksen yhteiskunnallista vastuuta käsitteleviä tutkimuksia on tehty usealta eri lähtökohdalta ja niitä on ilmestynyt lukuisa määrä 1900- luvun kuluessa eri julkaisusarjoissa sekä myös kirjoina. Seuraavassa esitetään lyhyesti eri suuntauksia:

- 1) Kuvailtava, yrityksen johdon arvoja ja niiden muutosta tutkiva empi- ristinen suuntaus. Kysymys johon keskitytään on miten yritysjohto kokee yhteiskunnallisen vastuunsa.
- 2) Metaeettinen suunta. Tutkitaan voiko yritykselle ylipäättänsä osoit- taa moraalista vastuuta, koska yritys ei ole inhimillinen olento, vaan ihmisten kautta muodostuva organisaatio.
- 3) Normatiivinen suunta. Tutkitaan millainen yrityksen yhteiskunnalli- sen vastuun t u l i s i olla. Yleensä päättely etenee jostain eettisestä periaatteesta (esim. oikeudenmukaisuuden käsite) kohti yleistä "toimintakoodistoa".

1) Kts. Tainio (1986).

- 4) Laskentatoimen tutkimukseen liittyvä suunta. Tässä kehitellään sosiaalisen laskentatoimen malleja (Social Reporting). Yhteiskunnallisen vastuun käsite toimii tällöin eräänä metakäsitteenä, johon on otettava kantaa.

Tässä yhteydessä lienee tarpeellista mainita myös tekijän omat julkaisut, jotka käsittelevät yrityksen yhteiskunnallista vastuuta sektoreilla 1 ja 3.¹⁾ Nämä luovat pohjaa myös tässä työpaperissa hahmotettavalle tutkimusohjelmalle, joka tulee omaamaan aineksia suuntauksista 1 ja 3. Tämän lisäksi pyritään yrityksen yhteiskunnallinen vastuu liittämään kiinteämmin yrityksen teoriaa koskevaan sekä yhteiskunta teoreettiseen keskusteluun.

Tutkimusohjelman kannalta keskeisiä tutkimuksia ovat mm. Takala (87), Kettunen (84), Waters & Bird & Chant (87), Waters & Bird (87), Goodpaster (83) ja Kilpatrick (85), Nielsen (84), Miettinen (82), Pääkkönen & Repo (84). Osa näistä käsittelee yrityksen yhteiskunnallisen vastuun moraalifilosofista perustaa (Takala, Kettunen, Goodpaster). Toinen osa suuntautuu puhtaasti kuvailevaan yritysjohdon yhteiskunnallista vastuuta koskevien arvojen, asenteiden sekä mielipiteiden tutkimiseen (Miettinen, Pääkkönen & Repo). Kolmas ryhmä ottaa tarkasteluun

1) Takala, Tuomo: Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun kaksi ideologiaa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 56/1985.

Takala, Tuomo: Vastuun käsite - yrityksen yhteiskunnallisen vastuun filosofinen perusta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 58/1985.

Takala, Tuomo: Values, ethical theories and three ideologies of the social responsibility of the firm. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 59/1985.

Takala, Tuomo: Social responsibility of business and ideologies of business in the 1930's and 1972-1982. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 63/1986.

Takala, Tuomo: Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930-1940 sekä 1972-1982. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitoksen julkaisuja -sarja N:o 72/1987.

mukaan yritysjohton roolit, ristiriidat ja toimijain vastaukset näihin (Waters & Bird & Chant, Waters & Bird, Kilpatrick, Nielsen).

2.2. Yksilö yrityksessä: roolit, rooli-odotukset ja rooliristiriidat

Suunnitteilla olevassa tutkimuksessa on roolin käsite keskeinen. Etenkin toimijan ammattirooli eli liikkeenjohton roolit. Tämä määritellään muodostuvan niiden toimintaodotusten pohjalta, jotka ovat kytkeytyneet tiettyyn asemaan yrityksessä (mm. "'managerin' rooli"). Nämä odotukset ovat objektiivisia yksilöä ohjaavia toimintanormeja, jotka ovat tulosta tietyistä organisatorisista prosesseista (näistä voidaan käyttää myös nimitystä "rationaliteettia konstituoivat säännöt"). Nämä odotukset ovat formaalisia, ne ovat riippumattomia asemassa toimivan henkilön "persoonasta".

Rooli-odotukset. Tietyissä roolissa toimivan henkilön reagoitua näihin odotuksiin ja henkilön omia roolikokemuksia sekä rooliristiriitoja voidaan tutkia roolianalyysin avulla (esim. Kahn et al. tutkimukset 1964). Roolianalyysi osoittaa miten roolissa toimiva yksilö tai ryhmä ovat suhteessa organisaation sosiaaliseen järjestelmään. Kuten jo edellä mainittiin liittyy rooleihin erilaisia rooliristiriitoja.

Tutkittaessa roolikonfliktia käsittelevää kirjallisuutta ja tämän pohjana olevaa tutkimusta voimme erottaa useita käsityksiä roolikonfliktin synnystä ja sen osatekijöistä. Eräät tutkijat painottavat, että roolikonflikti vallitsee tilanteissa, joissa roolinhaltijaan kohdistuu useita toistensa kanssa ristiriidassa olevia odotuksia, olkoon roolinhaltija näistä tietoinen tai sitten ei. Toinen ryhmä tutkijoita korostaa, että roolikonflikti vallitsee vain silloin kun toimija todella havaitsee nämä ristiriitaiset odotukset. Edelleen kolmas kanta painottaa, että rooliristiriitatilanteessa ristiriitojen tulee johtua siitä, että roolinhaltijan omaamat eri roolit muodostuvat sellaisista ristiriitaisista odotuksista, jotka ovat lähtöisin toimijan erityyppisistä sosiaalisista funktioista. Edellisten lisäksi voidaan vielä tehdä ero sen mukaan halutaanko roolikonflikti rajoittaa vain legitiimeihin olettuksiin tai "velvollisuuksiin" vai katsotaanko myös muunlaisten odotusten olevan rooliristiriitaa aiheuttavia. (Kahn et al.)

Tämän tutkimusohjelman kannalta oleellista on, että organisaatiotutkijat ovat havainneet yritysjohtajien kokevan joskus moraalista roolipainetta, "moraalista stressiä" (moral stress) toimiessaan johtajan roolissa. Tähän rooliin kohdistuu useita keskenään ristiriitaisia odotuksia, joita esittävät eri intressiryhmät. Lisäksi johtajalla itsellään saattaa olla oma vakaumus, oma eettinen rationaliteetti, joka konfliktoi eri intressiryhmien vaateiden kanssa. Ehkä yleisin rooliristiriidan muoto syntyy kun johtajalta tai johtajistolta aletaan vaatia "sosiaalisesti vastuullista toimintaa" tai "toimintaa eri intressiryhmien vaateiden tasapainottamiseksi" sekä toisaalta toimintaa pääoman omistajien voiton maksimoimiseksi; "Managers as balancer of different interests versus manager as servant of capital owners (i.e. capital rationality).¹⁾

Teoreettisella tasolla Suomessa ristiriitoja on tutkinut Allardt. Hän on eritellyt erilaisia tapoja miten yksilöt voivat yksilöllisten ja kollektiivisten tavoitteiden konfliktitilanteessa yrittää selvittää kokemastaan ristipaineesta. Seurauksina voivat olla lamaantuminen, torjunta, ongelmien vähättely, apaattinen tai välinpitämätön suhtautuminen ongelmiin tai kyvyttömyys havaita niiden olemassaolo. Toisentyyppisenä reaktiona voi olla samaistuminen normilähteeseen, esim. oman viiteryhmän näkemyksiin.²⁾

Tyypillisiä johtajien kokemia reagointeja ristipaineeseen olivat Watersin ja Birdin mukaan: "Managers may attempt to make situations more manageable and gain greater sense of control by several characteristic means...

- 1) They may follow the fads and fashions what others are in fact doing
- 2) They may also narrowly and strictly adhere to particular directives and rules, ignoring vaguer, more general principles

1) In sum we can say that managerial life entails some moral stress, i.e. the individual manager faces ambiguous and competing demands... he must respond to the economic imperative of the job... and on the other hand to the moral imperative of the job.
(Waters & Bird, p. 17)

2) Allardt, ss. 135-151.

- 3) They may complain at length about the indiscretions of others...
- 4) They may attempt to redefine moral issues into amoral matters of technique or taste...

By all this strategems, people may attempt to reduce their sense of accountability to levels which they experience as being more manageable." (p. 17). Lisäksi heidän mukaansa ristipainetta aiheuttavista tekijöistä kaksi merkittävintä olivat roolikonflikti ja roolin "epämääräisyys" (role ambiguity). Moraalisääntöjen abstraktisuuden sekä näiden sääntöjen toistensa kanssa konfliktioivan luonteen puolestaan todettiin luovan otollisen maaperän moraaliselle stressille.

Michelman (1983) toteaa tutkimustensa perusteella, että yrityksen voitonansaintatavoitteeseen pyrkiminen saattaa estää yritysjohtajaa toteuttamasta omaa moraaliaan ellei se ole sopusoinnussa voitonansaintatavoitteen toteuttamisen kanssa. Myös Rosenberg (1987) sai tämän tyyppiselle havainnolle vahvistusta suorittamissaan yrityspelisimulaatioissa. Hän toteaa: "Economic goal achievement took precedence over personal morality... this conclusion tends to substantiate the existence of managerial dichotomy between morality and utility postulated by Kaikati (1977) and Michelman (1983)" (p. 34). Hänen tutkimuksena tulokset näyttävät myös tukevan Guttermanin (1970) havaintoja. Guttermanin mukaan eettisen arvojärjestyksen omaksuminen oli riippuvainen siitä voimasta, millä toimija pystyi vastustamaan työtovereittensa ja lähiympäristön moraalialia sekä siitä miten toimija koki sosiaalisen kontrollin voimakkuuden.

2.3. Liikkeenjohdon työprosessien tutkimus

Liikkeenjohdon työprosessien tutkimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkimusparadigmaa, jonka on alunperin kehittänyt Teulings (1983). Tätä tutkimusideaa ovat kehittäneet edelleen eteenpäin ja soveltaneet Suomessa Tainio, Lilja ja Räsänen (1985), Lilja (1986), Räsänen (1986), Tainio (1986). Tämä tutkimusparadigma tarjoaa relevantin keinon ottaa

haltuun tutkimuskohde. Se auttaa strukturoimaan tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa, joka saattaisi jäädä liian abstraktiksi ilman liikkeenjohdon työprosessien viitekehystä. Tämä auttaa myös konkretisoimaan oletettuja liikkeenjohdon työssä vallitsevia ristiriitoja (moraalikonflikteja ja rooliristiriitoja).

Teulingsin kehittämän liikkeenjohdon työprosessien kuvausmallin avulla voidaan em. konfliktit asettaa laajempaan rakenteelliseen puitteistoon. Tässä kuvausmallissa on kyse siitä miten liikkeenjohdon funktiot ovat eriytyneet talouden muutosten pakosta teollisen historian kuluessa. Nämä funktiot voidaan kuvata myös liikkeenjohdollisen työn eri tasoina (1) operatiivinen johtaminen, (2) liiketoiminnan johtaminen, (3) strateginen johtaminen sekä (4) institutionaalinen johtaminen. Tämä erottelu perustuu ensisijaisesti siihen, että kussakin työprosessissa liikkeenjohdon työn kohde on laadultaan erilainen. Operatiivinen johtaminen kohdistuu tuotannontekijöiden käyttöön, liiketoiminnan johtaminen markkinoihin, strateginen johtaminen pääoman allokointiin ja institutionaalinen johtaminen liiketoiminnan yhteiskunnallisten ehtojen ja jatkuvuuden turvaamiseen.

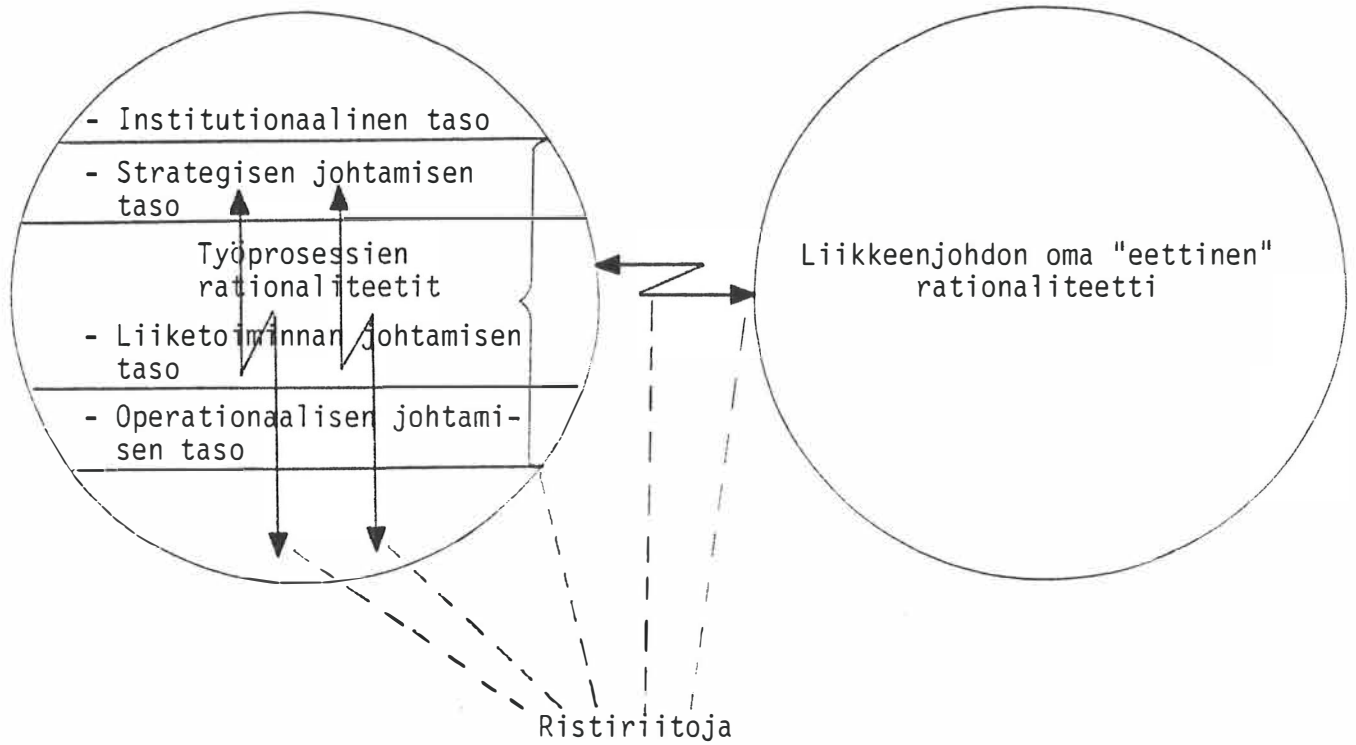
Etenkin suurissa yrityksissä liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen ei muodosta ainoastaan vertikaalista jakoa liikkeenjohdon tasojen välille, vaan saa aikaan kunkin tason rationaliteetin ja toimintalogiikan suhteellisen autonomisuuden. Tämä liikkeenjohdon funktioiden hajoaminen johtaa rakenteellisesti määräytyneisiin ristiriitoihin (Teulings, ss. 157-159).

Tässä tutkimussuunnitelmassa oletetaan siis, että eri johtajuustasoilla vallitsee ristiriitoja. Nämä manifestoituvat kahdella eri tavalla:

- 1) horisontaalisessa tasossa (eri tasojen sisällä)
- 2) vertikaalisessa ulottuvuudessa (eri tasojen välillä)

Lisäksi oletetaan, että johtaja kokee jonkintyyppisiä ristiriitoja, jotka aiheutuvat hänen toimintaansa ohjaavien eri tyyppisten rationaliteettien "painostuksesta" (stress).

Kuvio 2. Liikkeenjohdon tasot, rationaliteetit ja ristiriidat



Suunnitteilla olevan tutkimuksen kannalta tärkeitä tutkittavia tasoja ovat institutionaalinen taso sekä strateginen taso sekä mahdollisesti myös liiketoiminnan johtamisen taso. Institutionaalisen tason tehtävänä on liiketoiminnan yhteiskunnallisten ehtojen ja jatkuvuuden turvaaminen. Edelleen näihin kuuluvat vallitsevien omistajuussuhteiden legitimitietin

ylläpitäminen sekä voiton tuottamisen legitimointi.¹⁾ Tälle tasolle kuuluvat myös liiketoiminnan yhteiskunnallista vastuuta koskevat teemat abstraktisemmalla talousjärjestelmä-tasolla. Tällaisia tehtäviä ovat mm. liike-elämän käytäntöjen ja yhteiskunnan taholta tulevien käyttäytymisodotusten välisen "gapin" (kuilun) pienentäminen. Sethi (1979) kutsuu tätä nimellä "Legitimacy gap". "...At any given time, there is likely to be a gap between business performance and societal expectations caused by certain business actions. A continuously widening gap will cause business to lose its legitimacy and will threaten its survival."²⁾

Sethin mainitsema yhteys legitimitietin ja organisaation elossa pysymisen välillä on sosiologien, sosiaalipsykologien sekä muiden legitimitietin tutkijoiden yleisesti tunnustama fakta. Empiirisen tutkimuksen perustaksi on esitetty joitain viitekehyksiä.

Pfeffer ja Dowling (1975) ovat esittäneet position, jossa legitimitietti on määritelty "yhteensopivuudeksi yrityksen ympäristössä vallitsevien arvojen ja yrityksen toimintaan yhdistettyjen arvojen välillä". Parsons (1960) toteaa: "Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist." Kun legitimitietti on tietty tila on l e g i t i m a a t i o prosessi: se on dynamiikka: "...legitimacy is condition and legitimation is process or dynamics" (op.cit. Epstein, p. 72).

Epsteinin mukaan (1977) organisaatio voi etsiä legitimitiettiä usealla eri tavalla:

- 1) se voi sopeuttaa toimintansa periaatteet ja näiden toteuttamistavan yhdenmukaiseksi vallitsevien legitimitiettiä luovien sääntöjen ja normien kanssa
- 2) yritys voi etsiä mahdollisuutta muuttaa yleisiä yhteiskunnallisia normeja ja arvoja enemmän suosiolliseksi omalle toiminnalleen, esim. mainonnan tai poliittisen vaikuttamisen kautta

Viitteet 1) ja 2) seuraavalla sivulla.

1) viite sivulta 9

Teulings toteaa institutionaalisen tason johtamisesta:

"...the level of i n s t i t u t i o n a l management. This is described as a range of activities aimed at the creation and preservation of legitimations both externally - towards the public - and internally - towards the employees. The need for these activations is prompted by the fact that an uncontrolled transfer of capital... can hardly find acceptance in our society, let alone appreciation, in view of the extensive consequences this can have both for the employees and for the public. New legitimations must be found continuously, each decisions has to find its own functional legitimation; the ownership title alone provides insufficient justification. The increase of activities at this level reflects a crisis in the function of ownership." (s. 159)

Teulings korostaa myös, että kullakin tasolla vallitsevat omat toimintalogiikat eli rationaliteetit, jotka ovat erilaiset eri johtamistasoilla... "Rationality, effectiveness and efficiency mean different things and have different values at the different levels." (s. 159)

"Eri tasot ovat tulosta työnjaon eriytymisestä. Niiden integrointia vaikeuttaa tasojen rationaliteettien erilaisuus..."
"The chances of integrating management functions are limited because they are based on different rationalities. In its institutionalised forms this problem emerges as a conflict between levels of management."
Johtajia, jotka joutuvat toimimaan ns. tasojen välisessä rajakonfliktissa kohtaa usein epävarmuus omasta roolistaan tasojen välisessä adaptaatioprosessissa... "role uncertainty in boundary conflict." (s. 160)

2) viite sivulta 9.. Sethi, s. 65.

Legitimiteetin käsitteen määrittelee osuvasti Schaar (1984).

"The new definitions of legitimation all dissolve legitimacy into b e l i e f s or o p i n i o n. If a people holds the belief that existing institutions are 'appropriate' or morally proper then those institutions are legitimate." Tietyn institution legitimiteetti on siis uskon asia. Schaar myös korostaa, että legitimiteetillä on oma tehtävänsä luoda hyväksyttävyyttä (talous)systemin toimintaperiaatteille.

Tinkerin (1986) esittämä liikkeenjohdon yhteiskuntasuhteisiin kohdistuva toimintafunktio: "The Societal dimension of corporate control" voidaan katsoa kuuluvan institutionaalisen johtamistason toimintojen piiriin. Institutionaalinen taso luo ja ylläpitää: "...the ideas and beliefs that tend to justify morally society's social and economic relationship." "These patterns of beliefs tell individuals, what exists, what is possible and what is right and wrong." (s. 379)
Liikkeenjohdon institutionaalisen johtamistason eräänä tehtävänä olisi tällöin yritysinstituution olemassaolon legitimointi sekä toimintaolosuhteiden parantaminen. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että tällä tasolla määritellään ja "kerrotaan" yleisölle mm.:
- mitä varten yritys on olemassa, - mitkä ovat sen tehokkaan toiminnan ehdot, - mikä on sen toiminnan "filosofia" suhteessa yhteiskuntaan: mikä on yrityksen yhteiskunnallinen vastuu.

3) yritys voi em. keinojen sijasta tai niiden lisäksi toimia siten, että se pyrkii samaistamaan oman toimintansa muihin instituutioihin, persooniin tai symboleihin, jotka omaavat voimakkaan legitimititeetti-perustan

Sethi mainitsee seuraavat strategiat, joilla yritysten on todettu legitimoivan toimiaan:

- Yritys pyrkii vaikuttamaan siihen tapaan miten yleisö kokee yrityksen toiminnan (yritys ei muuta toimintaansa). Keinoja voivat olla mainonta tai muu tiedostustoiminta.
- Jos em. ei ole mahdollista tai mielipide ei muutu odotettuun suuntaan, yritys voi pyrkiä muuttamaan s y m b o l e j a, joilla yrityksen toimintaa kuvataan tai luonnehditaan (edelleenkään ei muuteta yrityksen tosiasiallista käyttäytymistä).
- Viimeisessä vaiheessa, jos ym. strategiat eivät tehoa, pyritään muuttamaan yrityksen omaa toimintaa enemmän yleisiä odotuksia vastaaviksi.

Edellä esitellyt mallit perustuvat yksittäisten yritysten käyttämiin legitimaatiostrategioihin. Näiden pohjalta ei voida tehdä kaikkia yrityksiä eikä edes kaikkia suuryrityksiä koskevia yleistyksiä. Voidaan silti olettaa, että legitimoinnin peruseriaatteet ovat pitkälti samat ja sovellettavissa erilaisiin tutkimusasetelmiin.

On järkevää olettaa, että ei ole olemassa vain yhtä oikeata tapaa tutkia legitimitietin saavuttamista ja ylläpitämistä, institutionaalista legitimitiettiä tai legitimaatioprosessia. Sosiologit ja organisaatio-tutkijat ovat ehdottaneet tutkimuksen painopisteen kohdentamista legitimitietin pakote l. rajoiteluonteen tutkimiseen. Heidän mukaansa on relevanttia tutkia, miten legitimoitujen toiminnan vaatimus rajoittaa yritysten toimintaperiaatteita tai "mahdollisia" strategioita. Oleeellinen tutkimuskohde ovat myös ne keinot, joilla yritys pyrkii saattamaan toimintansa sopusointuun ympäristössään vallitsevien normien kanssa. Dowling ja Pfeffer väittävät, että tällaiset "sopeuttamiset" ovat havaittavissa selvimmin ja nopeiten sellaisissa organisaatioissa, joiden toiminta on hyvin julkista tai voimakkaasti esillä olevaa (visible)

tai jotka ovat riippuvaisia poliittisesta tuesta ja yleisestä mieliteestä. Lisäksi on esitetty, että yrityksen koko lisää legitimoinnin ongelmia ja legitimoivaa käyttäytymistä.

Politiikan tutkijat, esim. D. Apter (1965) ovat pyrkineet mallittamaan legitimitettä. Näitä malleja on käytetty poliittisten järjestelmien tutkimiseen. Apterin politiikan modernisaatiota käsittelevä tutkimus perustuu sellaiselle legitimitettille, joka on konstruoitu moraalista ja rakenteellisista komponenteista. Legitimitetti on siinä konstruoitu esteeksi tai rajoitteeksi valtion hallinnon toimille.

Apter toteaa, että kummankin tyyppinen dimensio (moraalinen ja rakenteellinen) tuottaa rajat tai reunaehdot, joiden sisällä valtion hallinnon on toimittava. Usein näiden dimensioiden vahvistaminen tai ainakin niiden heikentymisen estäminen muodostuu harjoitettavan politiikan perimmäiseksi tavoitteeksi.

Dahl ja Lindblom (1953) korostavat puolestaan legitimitetin positiivista aspektia: he näkevät legitimitetin välttämättömäksi osaksi sosiaalisen organisaation tehokkaalle toiminnalle "...legitimacy facilitates the operation of organization."

Institutionaalisen tason johtaminen voidaan käsittää vastaukseksi eri intressien välisiin ristiriitoihin. Institutionaalisen johtamisen eräs tehtävä yhteiskunnallisella tasolla on eri legitimaatiostrategioita käyttäen pyrkiä käsittelemään näitä ristiriitoja. Institutionaalisen tason johtajat "hoitavat" yhteiskuntasuhteita, he antavat julkilausumia ja julkaisevat raportteja sekä harjoittavat "poliittista johtamista"¹⁾. Useem on tutkinut yritysten harjoittamaa poliittista johtamista Englannissa. "...management decisions (1) to underwrite political

1) Esim. Lilja et al. (1986) toteaa: "Another problem area can be identified in the legitimacy of the new strategic moves and modes of operation. When the large firms started to change their social and economic role within the economy and nationstate, their top managers had to find justifications for this fact and political issues because a visible part of the reality facing corporate managers." (p. 19)

candidates, (2) devote company resources to charitable causes, (3) give advertising space to matters of public moment and assume more socially responsible attitudes derive in part from company calculus, but also in part from classwide calculus." Tutkimusta ei ole tehty siitä miten laajaa tällainen johtaminen on Suomessa. Oletettavasti sitä ainakin jossain määrin harrastetaan.¹⁾

Institutionaalista johtamista harjoittavat työnantajajärjestöt, näiden yhteistyöelimet sekä toimialajärjestöt. Strateginen johtaminen²⁾ liittyy jo kiinteämmin tietyn (suur)yrityksen johtamiseen. Esim. selluteollisuudessa sen institutionaaliset kantajat ovat pankit ja konserni-johto ja tehtävänä ovat sijoitetun pääoman tuoton tarkkailu, laajennusten rahoitus yms. (Lilja, s. 53). Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä kysymyksiä ovat esim. työnantajavastuun alueella uusien yksiköiden sulkeminen ja perustaminen, saneerausstrategiat, vetäytyminen tai tulo tietyille toimialalle. Ympäristönsuojelussa tällä tasolla laaditaan konsernin ympäristönsuojeluohjelmat yms.

Liiketoiminnan johtoon kuuluu useita eri tahoja. Näitä ovat tehtaajohto, myyntiyhtiö, toimialajärjestö, työnantajajärjestö. Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä kysymyksiä voivat olla mm. vastuu yksittäisistä ympäristönsuojelutoimenpiteistä (toteutusvastuu), työvoiman palkkaaminen tai irtisanominen strategisen johdon antamissa puitteissa.

1) Myös Tainio esittää, että yritysten harjoittama poliittinen johtaminen on nykyään lisääntynyt (Tainio 1986, s. 93). Katso myös Zeithaml & Kleim (1985), Hayes (1984) sekä Fahey & Wokutch (1983), Wilson (1985).

2) Strategiseen johtamiseen kuuluvaa kontrollimuotoa voidaan kutsua Tinkerin termillä "The Organizational dimension of corporate control". Tämän tason tehtävänä on vastata siitä, että yritys selviää elossa markkinakilpailussa sekä kykenee myös laajentamaan toimintaansa... "Here control decomposed into the problem of productivity and the problem of realizing the market value of what has been produced, in the market place." (s. 379)
Kummallakin kontrollimuodolla on oma tehtävänsä intressien välisessä kamppailussa... "Social and organizational control systems are not neutral mechanisms in these struggles but are attached to and legitimate concrete power interests." (s. 380)

2.4. Tutkimusohjelman taustateoriaa - yhteiskunta, yritys, roolit, intressit ja konfliktit

Tutkimus nojaa premissiin, jonka mukaan yritys on osa yhteiskuntaa. Yritys on talousyksikkö, jonka toimintaa säätelevät useat tekijät mm. lait, yleinen mielipide jne. eli yhteiskunta viimekädessä antaa yritykselle luvan toimia. Se pitkälti sanelee millaisia toimintaperiaatteita yritys toteuttaa toiminnassaan. Yrityksen toimintaa ohjaavassa ja siihen vaikuttamassa on useita eri intressejä. Tässä myös oletetaan, että eri intressien välillä vallitsee konflikteja; eri intressit pyrkivät eri päämääriin samalla "kentällä".

Neo-klassisen yrityksen teorian mukaan markkinat sovittavat eri intressien välisen konfliktin. Näin tapahtuu silloin kun yrityksen päätöksentekoa hallitsee yrityksen pääomistajien intressi, joka on yhtä kuin voiton maksimointi (= pääoman rationaliteetti). Tätä oletusta vastaan on esitetty voimakasta kritiikkiä (esim. Steinmann, 1985). Eräs osa tätä kritiikkiä substantioituu suuryrityksen poliittiseen luonteeseen; suuryritys on eräs poliittinen vaikuttaja, joka ei pelkästään sopeudu markkinoihin vaan pyrkii aktiivisesti muokkaamaan niitä itselleen sopiviksi. Lisäksi on arvosteltu markkinamekanismin toimivuutta eri intressien välisten konfliktien sovittajana:

- Markkinamekanismiin ei myötäsyttyisesti sisälly mitään 'automaattia', joka loisi eri intressien välille dialogia eli loisi mahdollisuuden subjektiivisille intresseille muuttua kollektiivisiksi intresseiksi.
- Pääoman rationaliteetti yritysten toimintaa ohjaavana periaatteena sisältää vastakkaisia voimia, tuotanto - kulutus, työ - pääoma.

Yrityksellä on yhteiskunnassa useita eri rooleja, joihin kuhunkin liittyy oma intressinsä. Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi seuraavat:

- Yritys tavaroiden ja palvelusten tuottajana eli yritys hyödykkeiden tuottajana.
Yritys työllistäjänä. Yritys tarjoaa työtä ja mahdollisuuden toimeentuloon.
- Yritys "kansalaisena". Se noudattaa lakeja (tai rikkoo niitä). Se luo toimintanormeja sekä pyrkii toteuttamaan tavalla tai toisella

"sosiaalista vastuuta". Se maksaa veroja ja sillä on tiettyjä lakisääteisiä oikeuksia ja velvollisuuksia.

- Yritys pääoman uusintajana tai voiton maksimoijana. Tämä rooli konfliktoi muiden roolien kanssa, esim. usein työllistämisroolin kanssa. Yritys luo varallisuutta osakkeenomistajille, josta katsotaan olevan seurauksena veroja yhteiskunnalle, työpaikkoja, hyödykkeitä ja "tarpeentyydytystä". Seurauksena on kuitenkin myös negatiivisia seikkoja; työttömyyttä, saastumista, luonnon riistokäyttöä, jne.

Edellä on käsitelty omistajien intressiä eräänä yrityksen toiminnassa mukana olevana realiteettina. Muita intressejä ovat:

- Työntekijöiden intressi. Heidän intressiinsä kuuluu mm. työpaikkojen säilyttäminen, palkkatason turvaaminen, määräysvallan lisääminen yrityksissä, työsuojelu jne.
- Asiakkaiden intressi. Tähän kuuluu mm. turvallisten ja kohtuuhintaisien hyödykkeiden saannin varmistaminen
- 'Yleinen intressi', joka on luonteeltaan kaikkein epämääräisin.
- Yritysjohtajien intressi. Tähän voi kuulua oman uran kehittäminen, valtatavoitteet tms.

Ns. yleisen intressien epämääräisyys johtuu ainakin osittain siitä, että mitään selvästi spesifioitavaa intressiryhmää ei voida ainakaan helpolla osoittaa. Erääksi avainalueeksi on 1980-luvulla noussut luonto. Joukkotiedotusvälineissä on ollut usein mainintoja luonnon ja yritystoiminnan välisistä ristiriidoista. Seurauksena siitä, että tällä intressillä ei ole ollut selkeää intressiryhmää on ollut yleiseen intressiin samaistumisen vaikeus¹⁾. Uusitalo toteaa tutkimuksessaan, että usein yrityksen päätöksenteossa ympäristön laatu tai muut "ulkoi-set" tai sosiaaliset vaikutukset otetaan päätöksenteossa huonosti huomioon ellei niille taloudellisin keinoin ole asetettu hintaa. Yrityksien odotetaan toimivan vain taloudellisen rationaliteetin ohjaimina. Vasta viimeaikoina on alettu vaatia yrityksiltä eettisen rationaliteetin mukaista toimintaa.

1) Kts. Uusitalo.

Toinen mielenkiintoinen alue on työn ja paaoman suhde. Tämä suhde on pääsääntöisesti tullut yhä ongelmallisemmaksi, sillä työntekijöiden ja yrityksen pääoman omistajien väliset eturistiriidat ovat aiheuttaneet lomautuksia, irtisanomisia ja yritysyksiköiden sulkemisia (kts. Koistinen, 1987). Seurauksena on ristiriitoja yhteiskuntatasolla, jotka aiheutuvat siitä, että yrityksen edellytetään toimivan eri rooleissa, sekä pääoman omistajien määrittämän roolin mukaan (= voiton maksimointi) että yleisen t. kollektiivisen intressin määrittämän roolin mukaan (= lieventää sosiaalisia epäkohtia voiton tuottamisen ohessa). Näiden ristiriitojen tasoittamiseksi on suuryrityksiltä alettu vaatia ns. moraalista vastuuta. Näin on tapahtunut etenkin kun on ollut kyse yritysten työnantajavastuusta. On esitetty, että yritysten olisi harkittava irtisanomis- ja lomautusperusteet entistä tarkemmin sekä pyrittävä työllistämään, ainakin joissain poikkeustapauksissa, jopa yrityksen kannattavuuden heikkenemisen uhalla.

2.5. Tutkimusohjelman taustateorian tiivistelmä

Tutkimusohjelman taustateoria voidaan esittää tiivistetysti seuraavalla sivulla olevan taulukon muodossa. Taulukossa on esitetty rinnakkain kaksi sosiaalisen järjestelmän tasoa: 1) yksilön taso (= mikrotaso) sekä 2) instituution taso. Kunkin tason toimintaa ohjaaviksi on ehdotettu tiettyjä omia mekanismeja, jotka samalla konstituivat sekä uusintavat tasojen toimintalogiikkoja. Kahtiajako on jyrkkä, mutta kyseistä jakoa voitaneen käyttää heuristisena apuvälineenä hahmoteltaessa tutkimusongelmaa.

Tarkastelukohteena yksilö	Tarkastelukohteena yritys
<p>Yksilön toimintaa ohjaavat useat eri rationaliteetit, esim. egoistinen rationaliteetti vs. eettinen rationaliteetti</p>	<p>Yrityksen toimintaa ohjaavat liikkeenjohdon eri työprosessit</p>
<p>Yksilöllä on myös eri preferenssejä, subjektiivinen preferenssi vs. kollektiivinen preferenssi</p>	<p>Jokaista tasoa hallitsee oman toimintarationaliteetti. Toimintarationaliteettien välillä vallitsee ristiriitoja.</p>
<p>Yksilö = johtaja. Johtaja joka toimii tietyssä instituutiossa, joutuu toimissa eri rooleissa. Seurauksena on rooliristiriitoja, eri rationaliteettien välisiä konflikteja jne.</p>	<p>Lisäksi yritys joutuu toimimaan useissa eri rooleissa yhteiskunnassa (taloudellinen funktio ja sosiaalinen funktio)</p>
<p>Pyrkimys sovittamaan nämä ristiriidat, miten?</p>	<p>Näiden roolien välillä vallitsee ristiriitoja (= makrotason rooliristiriidat)</p>
<p>Yksilön intrapsyykkiset mekanismit pyrkivät käsittelemään näitä konflikteja. Tuloksena on erilaisia 'selityksiä'. Yksilö siis pyrkii oikeuttamaan tekonsa itsensä silmissä (internal legitimization) että toisten silmissä (external legitimization)</p>	<p>Yrityksille asetetaan vaatimuksia toimia siis taloudellisen rationaliteetin ohjaamina että laajemman yhteiskunnallisen tai tämän äärimuodon eettisen rationaliteetin ohjaamina</p>
<p>Tämä tapahtuu eri legitimization keinoilla</p> <ul style="list-style-type: none">- kieltä- torjunta- siirto- itsepetos	<p>Pyrkimys ristiriitojen sovittamiseen. Institutionaalinen johtamistaso on vastaus näihin ristiriitoihin. Se <u>legitimoi</u> talouden ja yritysten toimintaperiaatteita. Eri tapoja: <u>External legitimization by</u> - symbolic ways - by ideologies - actions - by procedures - by decisions Legitimoinnin alueita: - community relations - industrial democracy (= internal legitimization) - Social responsibility norms.</p>
	<p>Tämä voi tapahtua yleisellä, abstraktilla "kansallisvaltiotasolla" että myös yksittäisen yrityksen toimesta.</p>
	<p>Yksittäisellä yrityksellä on erilaisia vastautyyppejä sille asetettuihin vaateisiin</p> <ul style="list-style-type: none">- autoratiivinen- manipulatiivinen- neuvotteleva

3. TUTKIMUSHANKKEEN TAVOITTEET

Tutkimushankkeen tavoitteena on:

- 1) Määritellä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite eettisen vastuun käsitteen pohjalta sekä tutkia yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ilmenemistä (vastuuta milloin, miten, kenelle) suomalaisessa yhteiskunnassa.
- 2) Tutkimusohjelmassa on tarkoitus mennä lähelle "todella tapahtunutta" eli päästä tutkimaan yrityksen yhteiskunnallisen vastuun näyttäytymismuotoja 1980-luvun suomalaisessa yhteiskunnassa. Tutkitaan miten yritykset ymmärtävät sosiaalisen vastuunsa, miten ne ovat toteuttaneet sitä ja miten yhteiskunta (sen eri intressiryhmät) ovat kokeneet yhteiskunnallisen vastuun tulleen täytetyksi. Menetelminä tulevat olemaan
 - 1) käsitteellinen ajatuksen kehittäminen
 - 2) kirjallisiin lähteisiin (esim. institutionaaliseen johtamiseen kuuluva ylimmän johtajiston tuottama informaatioaineisto, erilaiset muut julkaisut yms.) perustuva tutkimus
 - 3) osallistuvat havainnointi
 - 4) haastattelut ja kyselyt

Nämä tavoitteet toteutuvat seuraavien alatavoitteiden kautta:

- Tutkitaan yrityksen yhteiskunnallisen vastuun toteuttamiseen liittyviä ristiriitoja kahdella eri aggregaattitasolla, joita ovat
 - Yritys/yhteiskunta. Yritys eräänä yhteiskunnan osajärjestelmänä, jolle yhteiskunta suo perimmäisen toimintaluvan. Yritys toimii useiden eri intressien paineessa. Tästä aiheutuu ristiriitoja yhteiskuntatasolla.
 - Yksilö/yritysorganisaatio. Yksilö toimii ristiriitojen paineessa toteuttaessaan tiettyä roolia organisaatiossa tietyllä hierarkiatasolla.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että tällaisia ristiriitoja todella vallitsee kummallakin tasolla. Tässä tutkimuksessa 'focus' on ristiriitojen luonteen tutkimisessa. Mielenkiintoinen on etenkin oletettu eettisen rationaliteetin ja taloudellisen l. 'pääoman rationaliteetin' välinen konflikti. Tämän voidaan olettaa tulevan esille sekä:

a) yhteiskuntatasolla. Tällöin ristiriita voidaan tematisoida esim. pääoman intressin ja yleisen intressin väliseksi konfliktiksi.

että

b) instituutio- ja organisaatiotasolla. Nyt ristiriita voi ilmetä yksilön oman eettisen rationaliteetin ja häntä toisaalta painostavan pääoman rationaliteetin välisenä kamppailuna (ethical rationality vs. capital rationality).

Tavoitteena on edelleen soveltaa liikkeenjohdon työprosessitutkimusta yrityksen yhteiskunnallisen vastuun toteuttamisen ristiriitoja selvittäessä. Lähtökohtana on oletus, jonka mukaan liikkeenjohdon eri tasoilla vallitsevat erilaiset työprosessien rationaliteetit. On syytä olettaa, että nämä ovat ainakin joskus ristiriidassa toimijoiden omien eettisten rationaliteettien kanssa. On mielenkiintoista tietää miten nämä sekä niitä synnyttävät mekanismit ovat yhteydessä yhteiskunnallisen vastuun toteuttamiseen.

Tutkimuksen kannalta tärkeä käsite on legitimaatio. On oleellista tutkia erilaisia tapoja, joita yksilö tai yritys käyttää oikeuttaakseen toimintaansa. Huomiota kiinnitetään etenkin institutionaalisen johtamistason harjoittamiin legitimoinnin tapoihin.

4. LIIKKEENJOHDON TYÖN PROFESSIOEETTISTEN ONGELMIEN TUTKIMINEN

Yrityksen toiminta on inhimillisen toiminnan tulosta. Yrityksen toiminta muodostuu osaltaan eri johtajuustasojen toiminnoista jotka ainakin kausaalisessa mielessä ovat yksilöiden toimintojen tuotetta. Yksilöiden toiminnan taustalla on päätösprosessi, jonka synnylle ja luonteelle voidaan antaa eri tulkinta riippuen siitä minkä tieteenalan edustaja toimii määrittelijänä.

- (1) "Management science"'ssa katsotaan ihmisen toimivan enemmän tai vähemmän rationaalisesti ja egoistisesti pyrkien maksimoivaan tai tyydyttävään käyttäytymiseen.
- (2) Psykologit ja sosiologit katsovat, että yksilö, esimerkiksi päätöksiä tekevä yritysjohtaja, on suurelta osin alitajuisten tarpeiden ja motiivien liikkeellepanema toimija.

Tässä paperissa omaksuttu näkemys on jotain tältä väliltä. Lisäksi oletetaan, että johtajat perustavat toimintansa paljolti "eettisille" näkökohdille. Tämä voidaan myös sanoa toisinkin:

- Toisaalta johtajat perustavat toimintansa pitkälti kognitiivisille seikoille (eivät ole pelkästään tiedostamattoman armoilla toimivia "viettikimppuja").
- Toisaalta heitä motivoivat myös muut motiivit kuin silkka "ahneus" tai hyödyn maksimointi (= ei kognitiivinen motiivipohja).¹⁾

Yksilön toimintaa määrää pitkälti hänen havaintonsa siitä mikä "on" ja mitä "pitäisi olla". Tämä "on" koostuu siitä mitä yksilö tunnustaa olevan olemassa, se on yhtä kuin hänen maailmankuvansa.

1) Kts. Gustafsson.

Esim. Kilpatrick toteaa:

"Managers, then, operate and make decisions on the bases of their image of the real world; their perception what is true their understanding of the rules of the game, of public expectation, of management prerogatives, of property rights... C o n f l i c t s will inevitably arise when this image differs however legitimately, from the images held by those in the firms various environments..." (p. 496).

Eräs hallitseva osa tätä maailmankuvaa koostuu eettisistä elementeistä, siitä minkä koetaan olevan "hyvää" ja minkä "pahaa" tai mikä on toivottavaa ja mikä on ei-toivottavaa. Yksilön "etiikka tai moraalii" voidaan tämän mukaan määritellä tietyksi arvojen hierarkiseksi systeemiksi, joka määrittää arvioitavan ilmiön aseman "hyvä-paha" -dimensiolla.

Ilmeisesti on vaikeata tutkia yksittäisen yrityksen johtoon kuuluvan henkilön privaattia moraalii tai "eettistä struktuuria". Helpompi lie-nee tutkia johtajan toimintaa ohjaavaa "normatiivista rakennetta" (= normeja ja normihierarkiaa, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja valintoja eli "anancastisia sääntöjä" kuten Von Wright niitä nimitää), tutkimuksen kohteena siis olisivat tällöin johtajan toimintaa ohjaavat normit sekä myös normien ristiriitaisuudesta aiheutuvat normikonfliktit. Jos hyväksytään ajatus, että on olemassa useita keskenään kilpailevia ja suhteessa toisiinsa ei-transitiivisia normihierarkioita voidaan olettaa, että päätöksiä tekevä johtaja joutuu joskus normikonfliktiin.¹⁾ Tällöin kaksi tai useampi erilainen normirakenne asettuu kilpailevaan asemaan samassa päätöstilanteessa. Eräs tällainen ristiriitatilanne voi syntyä kun johtajan on valittava tehokkuus-normin ja työllistämään kehottavan 'yhteiskunnallinen vastuu' -normin välillä. Toinen todennäköinen aihe on ympäristönsuojelu vs. yritys saastuttajana vastakkainasetelma.

Tutkijan kannalta erikoisen mielenkiintoisia ovat ne tekniikat, joiden avulla "konflikti kierretään pesemällä kädet" siitä. Tällaisia tekniikoita voivat olla esim.

1) Kts. Gustafsson.

- tehdään päätöksestä ei-päätös
vedotaan enemmistön tai ympäristön painostukseen
- vedotaan lakiin
- vedotaan traditioon
- vedotaan "luonnon välttämättömyyteen"
- vedotaan taloudellisiin realiteetteihin.

Panemalla johtajat valintatilanteisiin voidaan, ceteris paribus, saada selville eri normien suhteellinen painavuus sekä niiden arvotilaukset. Näin saadaan selville normatiivinen rakenne, joka myös ilmentää sekundaarisesti yksilön privaattia eettistä arvorakennetta. Kysymällä johtajilta, mitä he tekisivät tietyissä konfliktoivissa päätöstilanteissa, voimme saada selville heidän normihierarkiensa ja yksilöllisen yritysetiikkansa.

Tällaiset moraalisäännöt voivat olla peräisin esimerkiksi uskonnollisista katsantokannoista, traditioista, yleisistä uskomuksista tai organisaatiokulttuurista. Normatiivisilla moraalisäännöillä on useita tehtäviä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Ne voivat toimia mm. ohjeina kanssakäymiselle. Niiden toiminta on vain silloin tehokasta kun ihmiset kokevat ne oikeiksi; niillä tulee olla legitimoitavissa oleva luonne. Näillä säännöillä ei ole suoranaisesti pakottavaa, vaan lähinnä persuasiivinen funktio. Normatiiviset moraalisäännöt artikuloidut sosiaalisissa tavoissa. Ne voivat saada ilmenemismuodon yleisinä käyttäytymisodotuksina tai paineina toimia tietyllä tavalla.¹⁾

Liikkeenjohdon normatiivista moraalisäännöstä eli normirakennetta voidaan tutkia useilla eri tavoilla.²⁾

1) Voidaan laatia kokeentyyppisiä tilanteita, joissa henkilö asetetaan etukäteen valmisteltujen valintatilanteiden eteen, jotka sisältävät valinnaisia moraalisääntöjä sekä normikonflikteja.

1) Tässä voi Teulingsin ajatuksia soveltaen korostaa myös kunkin johtamistason oman rationaliteetin normatiivista merkitystä tai managementin primaarisuutta yksilöön nähden ("powerlessness of manager").

2) Kts. myös Gustafsson.

- 2) Johtajilta voidaan ottaa selville, mitä normatiivisia periaatteita he pitävät tärkeinä jokapäiväisessä työssään tai päätöksenteossaan. Tämä voi tapahtua kysymällä suoraan haastattelujen ja kyselyjen avulla eri moraalिसääntöjen merkittävyyttä.
- 3) Kolmas vaihtoehto on pyytää liikkeenjohtoa kertomaan omasta työstään. Keskustelun kuluessa tutkija voi ohjata keskustelun liikkeenjohtoon työn moraalisten ongelmien piiriin. Keskustelujen pohjalta tutkija sitten, ex post, muodostaa induktiivisesti ryhmiä, jotka sisältävät eksplisiittisiä tai implisiittisiä moraalिसääntöjä. Ryhmittelyn kriteerinä voi olla tiettyjen moraalिसääntöjen ilmene-
misen useus keskusteluissa. Tätä menetelmää käyttivät mm. Bird & Waters (1987), jotka havaitsivat johtajien työssä useiten esille nousseiksi aiheiksi: rehellisyys kommunikaatiossa, tasapuolinen toiminta, reilu peli, organisatorinen vastuu, sosiaalinen vastuu, lain kunnioittaminen.

Suunnitteilla olevassa tutkimuksessa olisi ehkä hedelmällisintä yhdistää eri tutkimusvaihtoehdot ja käyttää eri strategioita tutkimuksen eri vaiheissa aina tutkimustilanteen vaatimalla tavalla. Tutkimus voisi edetä vaiheittain siten, että:

- 1) Ensimmäisessä vaiheessa tehtäisiin haastatteluja, joissa johtajilta kartoitettaisiin heidän työnsä kentää ja siihen mahdollisesti liittyviä ongelmia. Tämän jälkeen tutkija voisi ohjata keskustelun käsittelemään eri moraalिसääntöjä, joita johtaja työssään kokee tärkeiksi.
- 2) Toisessa vaiheessa johtajalle voitaisiin esittää erityyppisiä valintatilanneongelmia. Tämä ongelmakokonaisuus sisältäisi valmiiksi listattuja vaihtoehtoja, joista johtajien olisi valittava tietyille moraalिसäännöille perustuvia erilaisia toimintalinjoja.
Esim. Utilitariset periaatteet (hyöty) ---- hyödyn tavoittelu
Deontologia (velvollisuus) ---- velvollisuuden mukaan toimiminen

Koeluontoiset valintatilannetestit on mahdollista laatia sellaiseen muotoon, että ne tuovat esiin konflikteja erilaisista moraalifilosofisista traditioista johdettujen moraalिसääntöjen välillä. Ne voidaan

ryhmitellä aihepiireittäin (luvussa 2.4. esitettyjen asioiden perusteella). Tällaisia asioita olisivat suhde luontoon, työntekijät, pääoman omistajat jne. aina johtamistasosta riippuen sekä myös johtajan omaan johtamistyöhön liittyvät erityisongelmat.

4.1. Johtajien vastuusta yrityksen vastuuseen

Oleellinen ongelma on tietysti tässä yhteydessä kysymys siitä, missä määrin yrityksen yhteiskunnallinen vastuu voidaan palauttaa yksityiseen johtajaan tai toisaalta "kollektiiviseen managementiin". On ilmeisesti niin, että yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ei ole jäännöksettömästi palautettavissa kumpaankaan näistä. Primäärisesti yhteiskunnallista vastuuta ohjaa pääoman rationaliteetti; voiton tavoittelu tai kannattavuuden (yrityksen varallisuuden) maksimointi asettuu yrityksen päämääräksi. Voidaan kuitenkin väittää, että vaikkakin "taloudelliset pakot" muodostavat rajoitteen yhteiskunnallisen vastuun variaatioiden luomiseen, jää yksityiselle johtajalle tilaa toimia oman toimintatason 'toimintalogiikan' puitteissa. On relevanttia olettaa, että juuri liikkeenjohto päättää (aina johtamistasosta riippuen) millaista yhteiskunnallisen vastuun ideologiaa ja strategiaa yritys noudattaa yleisesti tai tietyssä tilanteessa.

LÄHDELUETTELO

- Allardt, E.: Yhteiskunnan rakenne ja sosiaalinen paine. Helsinki. 1965.
- Apter, D.: The Politics of Modernization. Chicago. 1965.
- Dahl, R. & Lindblom, C.: Politics, Economics and Welfare. New York. 1953.
- Epstein, E.: Rationality, Legitimacy and Responsibility. California. 1977.
- Fahey, L. & Wokutch, R.: Business and Society Exchanges: A Framework for Analysis. California Management Review. N:o 4. Summer 1983.
- Goodpaster, K.: The Concept of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. N:o 4. 1985.
- Gustafsson, C.: Företagsetik IV. Åbo Akademi. Memo Stencil. N:o 48. 1980.
- Gutterman, S.: The Macchiavellians. Lincoln. 1970.
- Hayes, J.: The Politically Competent Manager. Journal of General Management. Vol. 10. No. 1. Autumn 1984.
- Kahn, R. & Wolfe, P. & Quinn, J. & Snook, J. & Rosenthal, R.: The Organizational Stress. New York. 1964.
- Kaikati, J.: The Phenomenon of International Bribery. Business Horizons. N:o 20. 1977.
- Kettunen, P.: The Stages of Moral Responsibility of the Firm. Scandinavian Journal of Management Studies. Vol. 1. 1984.
- Kilpatrick, J.: Corporate Response to Social Pressure: A Typology. Journal of Business Ethics. N:o 4. 1985.
- Koistinen, P. & Salin, O. & Tikka, T.: PUH PAH PELISTÄ POIS -tutkimus tehtaasta irtisanottujen työnsaannista, ammatillisista mahdollisuuksista ja selviytymisestä. Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisu N:o 82, 1987.

- Lilja, K.: Tuotteen elinkaari selluteollisuudessa ja liikkeenjohdon työprosessit. Hallinnon tutkimus. N:o 1. 1986.
- Lilja, K. & Räsänen, K. & Tainio, R.: Towards period specific theories of management. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita, F-144. 1986.
- Michelman, J.: Some Ethical Consequences of Economic Competition. Journal of Business Ethics. N:o 2. 1983.
- Miettinen, A.: Liikkeenjohdon eettiset ongelmat. LIFIM. Helsinki. 1982.
- Pfeffer, J. & Dowling, D.: Organizational Legitimacy. Pacific Sociological Review. Vol. 18. 1975.
- Pääkkönen, M. & Repo, H.: Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu - miten se ymmärretään suomalaisissa yrityksissä. Julkaisematon pro gradu. Jyväskylä. 1984.
- Rosenberg, R.: Managerial Morality and Behavior. The Questionable Payments Issue. Journal of Business Ethics. N:o 6. 1987.
- Räsänen, K.: Tensions in management. Helsinki. 1986.
- Schaar, J.: Legitimacy in the Modern State. Teoksessa Legitimacy and the State. Ed. Connolly, W. Oxford. 1984.
- Sethi, P.: A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. Academy of Management Review. Vol. 4. N:o 1. 1979.
- Steinmann, H.: The Enterprise as Political System. Teoksessa: Hopt, K. & Teubner, G.: Corporate Governance and Directors Liabilities. New York. 1985.
- Tainio, R.: Firms and Management in the Theories of the Firm: Towards a Redescription of the Firm as Multi-layered Battlefields. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu. B/84. 1986.

- Tainio, R. & Lilja, K. & Räsänen, K.: Managerial 'arenas' of the firm. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working Paper. F-67. 1983.
- Takala, T.: Social responsibility of business and ideologies of business in the 1930's and 1972-1982. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 63/1986.
- Takala, T.: Values, ethical theories and three ideologies of the social responsibility of the firm. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 59/1985.
- Takala, T.: Vastuun käsite - yrityksen yhteiskunnallisen vastuun filosofinen perusta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 58/1985.
- Takala, T.: Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun kaksi ideologiaa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Working Paper N:o 56/1985.
- Takala, T.: Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930-1940 sekä 1972-1982. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitoksen julkaisuja N:o 72/1987.
- Teulings, A. Managerial Labour Processes in Organised Capitalism. The Power of Corporate Management and the Powerlessness of the Manager. In Knights...
- Teulings, A.: Theorizing Management as a Labour Process. Teoksessa: Managing the Labour Process: Knights, D. & Willmot, H. (eds.). London. 1986.
- Tinker, T. & Neimark, M.: The Social Construction of Management Control Systems. Accounting, Organization and Society. Vol. 11. No. 4/5. 1986.
- Useem, M.: The Inner Circle. Oxford. 1984.
- Uusitalo, L.: Suomalaiset ja ympäristö. Helsinki. 1986.

Waters, J. & Bird, F. & Chant, P.: Everyday Moral Issues Experienced by Managers. Journal of Business Ethics. No. 5. 1986.

Waters, J. & Bird, F.: The Nature of Managerial Moral Standards. Journal of Business Ethics. No. 6. 1987.

Waters, J. & Bird, F.: The Moral Dimension of Organizational Culture. Journal of Business Ethics. No. 6. 1987.

Wilson, H.: Political Management. New York. 1985.

Zeithaml, C. & Kleim, G.: How to Implement a Corporate Political Action Program. Sloan Management Review. Winter 1985.