

Risto Harisalo & Ensio Miettinen



LUOTTAMUS

Pääomien
pääoma

Luottamus
pääomien pääoma

RISTO HARISALO & ENSIO MIETTINEN

Luottamus

pääomien pääoma

Copyright ©2010 Tampere University Press ja tekijä

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin 040 190 9800

fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Taitto

Maaret Kihlakaski

Kansi

Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-8083-6

ISBN 978-951-44-8174-1 (pdf)

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2010

Sisällys

Esipuhe	9
I ENSIMMÄISTÄ SÄÄNTÖÄ ETSIMÄSSÄ	13
II TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
III LUOTTAMUSPÄÄOMA – PÄÄOMIEN PÄÄOMA	23
1. Luottamuksen arkisuus	23
2. Luottamus ja rationaalisuus	25
3. Luottamus – mitä se on?	29
4. Luottamuksen erilaiset ulottuvuudet	32
4.1. Luottamus käyttäytymisen piirteenä ja ominaisuutena	32
4.2. Luottamus prosessina	36
4.3. Luottamus keskinäisen haavoittuvuuden suojeluna	38
5. Luottamus pääomana	39
6. Luottamuspääoma selitettävänä ja selittävänä tekijänä	42
7. Yhteenveto luottamuspääomasta	43
IV EPÄLUOTTAMUS – RIKKOVA JA MURTAVA VOIMA	46
1. Epäluottamuksen ja luottamuksen samanaikaisuus	46
2. Epäluottamuksen aiheuttajat	47
3. Epäluottamuksen vaikutukset	50
3.1. Epäluottamuksen viisi seurausvaikutusta	50
3.2. Epäluottamuksen muita seurauksia	51
4. Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi	53
5. Yhteenveto epäluottamuksesta	55
V TULKINNALLINEN PÄÄOMA JA VUOROVAIKUTUS	57
1. Luottamuspääomasta tulkinnalliseen pääomaan	57
2. Tulkinnallisen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä	58
2.1. Tulkinnallisen pääoman idea	58
2.2. Tulkinnallisen pääoman ominaisuudet	61
2.3. Tulkinnallisen pääoman henkilökohtaisuus	62

2.4. Tulkinnallisen pääoman tehtävät	65
2.5. Tulkinnallisen pääoman kerroinvaikutus	66
3. Vuorovaikutus tulkinnallisen pääoman tuotoksena	69
3.1. Vuorovaikutuksen strateginen merkitys	69
3.2. Vuorovaikutus arvon luomisena	70
3.3. Vuorovaikutus empiirisenä realiteettina	74
3.4. Vuorovaikutus ja valta	77
3.4.1. Valta – kaksiteräinen miekka	77
3.4.2. Privilegio ongelmien määrittelyssä	79
3.4.3. Valta organisaatioissa	81
3.5. Vuorovaikutus ja konfliktien käsittely	81
3.6. Vuorovaikutus ja kommunikaatio	84
3.6.1. Puheen strateginen merkitys	84
3.6.2. Puheen moniulotteisuus	85
3.6.3. Sanojen voima ja voimattomuus	86
3.6.4. Puheen eri muodot	87
3.6.5. Dialogi luottamuskäytäntönä.....	88
4. Yhteenveto tulkinnallisesta pääomasta ja vuorovaikutuksesta	90
VI TIEDOLLINEN PÄÄOMA JA INNOVATIIVISUUS.....	92
1. Luottamus pääomasta tiedolliseen pääomaan	92
2. Tiedollinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä.....	94
2.1. Tiedollisen pääoman idea	94
2.2. Tiedon moniulotteinen luonne.....	96
2.3. Tiedon hauraus	99
3. Innovatiivisuus tiedollisen pääoman tuotoksena	101
3.1. Tietämyksen problemaattisuus	101
3.2. Innovatiivisuuden ytimet	104
3.3. Innovatiivisuus ja hyöty	106
3.4. Innovaatioiden erilaisuus	107
3.5. Innovatiivisuuden hyödyntäminen	111
3.6. Innovatiivisuuden lupaus	114
4. Yhteenveto tiedollisesta pääomasta ja innovatiivisuudesta	116
VII SOSIAALINEN PÄÄOMA JA VERKOSTOT	118
1. Luottamus pääomasta sosiaaliseen pääomaan	118
2. Sosiaalinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä	120
2.1. Sosiaalisen pääoman idea	120
2.2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet	121
2.2.1. Yhteisöllisyys sosiaalisen pääoman ulottuvuutena.....	121
2.2.2. Säännöt sosiaalisen pääoman ulottuvuutena	124

2.2.3. Instituutiot sosiaalisen pääoman ulottuvuutena	125
2.2.4. Kulttuuri sosiaalisen pääoman ulottuvuutena	127
3. Verkostot sosiaalisen pääoman tuotoksina	128
3.1. Verkostojen merkitys	128
3.2. Verkostojen moninaisuus	130
3.3. Verkostoitumisen hauraus	132
3.4. Verkostoitumisen voima	136
4. Yhteenveto sosiaalisesta pääomasta ja verkostoista	138
VIII TALOUDELLINEN PÄÄOMA JA MORAALITALOUS	140
1. Luottamus pääomasta taloudelliseen pääomaan	140
2. Taloudellinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä	142
2.1. Taloudellisen pääoman kerroinvaikutus	142
2.2. Taloudellista pääomaa selkeyttäviä määreitä	143
2.3. Taloudellinen pääoma ja raha	147
2.4. Taloudellinen pääoma ja työvoima – antagonismia vai harmoniaa	150
3. Moraalitalous taloudellisen pääoman tuotoksena	152
3.1. Moraalin merkitys taloudessa	152
3.2. Tarpeiden tyydyttämisen institutionaaliset vaihtoehdot	154
3.2.1. Monta vaihtoehtoa valittavana	154
3.2.2. Oma apu tarpeiden tyydyttäjänä	155
3.2.3. Talkoot tarpeiden tyydyttäjänä	156
3.2.4. Pakko tarpeiden tyydyttäjänä	157
3.2.5. Demokratia tarpeiden tyydyttäjänä	157
3.2.6. Markkinatalous, kilpailuprosessi, tarpeiden tyydyttäjänä	159
3.3. Markkinatalouden moraaliset instituutiot	160
3.4. Moraalitalous ja taloudellinen ahneus	162
3.5. Moraalitalous ja palkitseminen	163
3.5.1. Palkitsemisen lyhyt historia	163
3.5.2. Johdon ylisuuret palkkiot	165
3.5.3. Mittaaminen palkitsemisen määrittäjänä	168
3.6. Moraalitalous ja tasa-arvo	170
4. Yhteenveto taloudellisesta pääomasta ja moraalitaloudesta	172
IX POHDINTA	174
KIRJALLISUUS	180

ESIPUHE

Kirjamme *Luottamus pääoma: Pääomien pääoma* on täysin uudistettu versio vuonna 1995 julkaisemastamme *Luottamus pääoma: Yrittäjyyden kolmas voima*. Ryhdyimme työhön monien edelliseen kirjaamme myönteisesti suhtautuvien ystävien ja lukijoiden kehotuksista pääsiäisenä 2009. Saimme kirjan vihdoinkin painokuntoon vuoden 2010 pääsiäisenä.

Kun kävimme käsiksi työhön, luulimme pääsevämme siitä helpolla. Toisin kuitenkin kävi, sillä kirjoitimme kirjan neljään kertaan. Kirjan ensimmäinen versio, noin 200 sivua, valmistui elokuuksi. Koska olimme tyytymättömiä sen rakenteeseen ja sisältöön, päätimme kehittää sille uuden rakenteen ja sisällön. Tämä versio valmistui marraskuuksi. Jatkoimme edelleen rakenteen ja sisällön kehittämistä niin, että kolmas versio valmistui tammikuuksi. Neljäs versio valmistui maaliskuun alussa 2010.

Koska matkamme on ollut pitkä, opettavainen ja ajoittain raskas, emme olisi selvinneet siitä ilman ihmisiä, jotka tarjosivat meille pyyteettömästi apuaan ja tukeaan ja joita haluamme nyt sydämestämme kiittää. Sosiaalineuvos Jella Koskea kiitämme siitä, että hän jaksoi lukea kaikki neljä versiota, osoittaa niissä korjausta vaativia kohtia ja tehdä tekstiin arvokkaita parannusehdotuksia.

Kiitämme kansanedustaja Kyösti Karjulaa hänen kanssaan käydyistä keskusteluista, joiden ansiosta kirjamme käsitteellinen rakenne sai kokonaan uuden muodon. Osoitamme lämpimät kiitoksemme toimitusjohtaja Esko Kilvelle. Hänen rohkaisunsa ja kannustuksensa estivät meitä kahteen kertaan luopumasta koko hankkeesta. Hän välitti meille myös uutta arvokasta materiaalia.

Satakunnan Kansan päätoimittaja Tapio Vallin ja markkinointipäällikkö, VTM Jukka Helttula ansaitsevat kiitoksemme siitä, että he jaksoivat tehdä korjausehdotuksia ja rohkaista meitä huolimatta omista työtehtävistään ja vaativista tutkimushankkeistaan.

Tampereen yliopiston Johtamistieteiden laitokselta kiitämme HT Pasi-Heikki Rannistoa, HT Jani Rajaniemeä ja HT Jussi Kivistöä aktiivisesta mukanaolosta koko tutkimusprosessin ajalta. Heidän kanssaan oli mahdollista käydä hyödyllisiä keskusteluita kirjamme teoreettisista ja metodologisista ongelmista lähes päivittäin.

Erityisen kiitoksemme osoitamme professori Jari Stenvallille siitä, että hän sai meidät uskomaan työmme teoreettiseen rakenteeseen vakuuttamalla meidät sen käyttökelpoisuudesta. Helsingin yliopistossa työskentelevää VTT Timo Aarrevaaraa kiitämme siitä, että pyysi meitä jatkuvasti kertomaan sen päivän, jolloin käsikirjoitus on painovalmis. Hänen pyynnöillään oli motivaatiotamme sähköistävä vaikutus.

Kiitämme kirjastamme lausunnon kustantajallemme antanutta tuntematonta arvioijaa. Kustantajaamme (Tampere University Press) kiitämme jälleen siitä, että se on päättänyt julkaista myös tämän kirjan. Toivomme, että kirjamme ei osoittaudu sille pettymykseksi. Kielenhuoltajamme ansaitsee syvän kiitoksemme tarkkaavaisuudestaan ja sitkeydestään.

Kiitoksemme edellä mainituille henkilöille ei tarkoita, että sälyttäisimme heille kirjamme mahdolliset heikkoudet ja virheet. He ovat tehneet parhaansa pelastaakseen meidät niiltä. Me kannamme vastuun kirjamme kaikista puutteista.

Tampereella ja Helsingissä 2010

Risto Harisalo ja Ensio Miettinen

Hän totesi: ”Olen ajatellut, että oikeanlainen satula on löydettävissä.” Sanoin: ”Luovu ajatuksesta: tämä on epätäydellinen maailma, jossa ilo ja suru yhdistyvät. Jossakin voi olla parempi maa, missä polkupyörän satulat on tehty sateenkaaresta ja topattu pilvillä – tässä maailmassa on parempi tottua johonkin kovaan.”

Jerome K. Jerome, Kolme miestä pyörillä. Basam Books 2008 (1900).

ENSIMMÄISTÄ SÄÄNTÖÄ ETSIMÄSSÄ

Etsimme kirjassamme sitä sääntöä, jota kutsutaan ensimmäiseksi säännöksi ja joka mahdollistaa ihmisten välisen kanssakäymisen ja yhteistyön. Ensimmäisen säännön merkitys on se, että siitä voidaan johtaa muut ihmisten vuorovaikutusta koskevat säännöt.¹ Yritämme osoittaa, että luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen ensimmäinen sääntö, joka myönteisenä tai kielteisenä vaikuttaa keskeisesti ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen.

Tarkastelemme luottamusta ensimmäisenä sääntönä organisaatioiden johtamisen näkökulmasta. Yritämme ymmärtää, kuinka luottamus vaikuttaa organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten todellisuudessa. Etsimme luottamuksesta asioita, joilla toivomme olevan konkreettista merkitystä ihmisten ajattelulle ja toiminnalle.

Miksi luottamus on ensimmäinen sääntö? On tietenkin totta, että yhteiskunnassa tarvitaan monia lakeja, joilla on tärkeitä tehtäviä ja joita ilman ei yksikään yhteiskunta pysty toimimaan. Totta on myös se, että lakien kunnioitus ja voima riippuvat siitä, missä määrin ihmiset luottavat lainsäätäjiin, lakien tarkoituksiin ja niiden toimeenpanoon. Ilman luottamusta lainsäätäjät menettävät ihmisten arvostuksen ja lait tehokkuutensa.

1. Ensimmäisen säännön problematiikasta ks. Mill 2000, s. 9–10.

On ihmisiä, joiden mielestä yhteiskunta selviytyy teknologian avulla haasteistaan ja ongelmistaan. Heille teknologia on ensimmäinen sääntö ja he ovat usein oikeassa. On hyödytöntä kiistää teknologian merkitystä yhteiskuntaa kehittävänä voimana. Välttämätöntä on kuitenkin myös muistaa, että teknologiassa ei ole mitään luontaista voimaa, joka ohjaisi sen kehittämistä ja käyttöä automaattisesti hyödyllisiin tarkoituksiin. Lakien tavoin luottamus on teknologian kehittämisen ja käytön perusta.

Tiede on monille ensimmäinen sääntö, jonka avulla uutta tietoa tuottamalla asiat saadaan hoidettua, ongelmat ratkaistua ja haasteet toteutettua. Ei liene kovin järkevää vastustaa uutta tietoa. Järkevät ihmiset ottavat tieteen tulokset toiminnassaan huomioon. Tiede ei ole kuitenkaan riippumatonta ihmisten tietoisuudesta ja siksi se voi tehdä ihmisistä röyhkeitä ja dogmaattisia. Kun he uskovat omaavansa ehdottoman totuuden, he unohtavat, että tiede on hyvin inhimillinen tiedon muoto.²

Jokainen tieteellinen arvostelma liikkuu erehdyksen terällä ja on henkilökohtainen. Tiede on veroa sille mitä saatamme tietää, vaikka olemme erehtyväisiä. Pohjimmiltaan on kysymys Oliver Cromwellin sanoista: ”Vannotan Sinua Kristuksen nimessä ajattelemaan, että voit olla väärässä.”³

Koska ihmisiä vaivaa ehdottoman tiedon ja vallan omaamishalu, tiede ei voi olla ensimmäinen sääntö. Tiede on ihmisille uskomattoman hyödyllistä, mutta sen harjoittaminen tarjoaa monia mahdollisuuksia toimia luottamusta herättävästi, mutta myös sitä rikkovasti.

Yhteiskunnalliset instituutiot – poliittiset puolueet ja valtio – vaativat itselleen usein ensimmäisen säännön statusta vedotessaan hyviin tarkoituksiin ja pyrkimyksiin. On instituutioita, jotka ovat luvanneet kansalaisille maanpäällisen aineellisen yltäkylläisyyden ja onnen ja jotka sitä yrittäessään ovat haluttomia luopumaan saavuttamastaan vallasta.⁴ Ihmiset ovat eri aikoina ja eri maissa karvaasti kokeneet, että hyvistä tarkoituksista ei ole ensimmäiseksi säännöksi.

2. Bronowski 1973, s. 374.

3. Bronowski 1973, s. 374.

4. Tästä problematiikasta ks. erityisesti Talmon 1973.

Organisaatioissa monet ongelmat on mahdollista korjata kouluttamalla ja valmentamalla ihmisiä, kehittämällä uusia yhteistyömuotoja, parantamalla tiedonkulkua, tehostamalla prosesseja ja uudistamalla rakenteellisia tekijöitä. Nämä ovat hyviä ja suositeltavia käytäntöjä, mutta jokainen, joka on ollut niiden kanssa tekemisissä, tietää, että ne eivät aina riitä, koska luottamus sääntelee suositeltujen toimenpiteiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Ensimmäisenä sääntönä luottamuksen tehtävänä on auttaa ihmisiä kehittymään ihmisinä ja ottamaan toisensa huomioon arjen erilaisissa tilanteissa. Luottamus rohkaisee ihmisiä maltillisuuteen vaatimuksiinsa ja suvaitsevaisuuteen toisia ihmisiä ja uusia ajatuksia kohtaan. Se kannustaa heitä palvelemaan toisiaan omilla ideoillaan ja oivalluksillaan. Luottamuksen varassa ihmiset kehittävät näitä ominaisuuksia itsessään, vaikka täydellisyyttä he eivät voi koskaan saavuttaa.

On hyvin paradoksaalista, että huolimatta huomattavista investoinneista lainsäädäntöön, teknologiaan, tieteeseen ja organisaatioiden kehittämiseen, niistä ei ole ensimmäiseksi säännöksi. Yksikään niistä ei korvaa luottamusta eikä tyydytä luottamuksen kysyntää. Ne ammentavat voimansa luottamuksesta. Ilman luottamusta todellista menestystä ei olisi, vaan voitot ja tappiot tasoittaisivat toisensa.

Inhimillisen vuorovaikutuksen ensimmäisenä sääntönä luottamus valaa ihmisille uskoa siihen, että he voivat parantaa ja kehittää elämäänsä vaikuttavia asioita ja olosuhteita ja että yhteistyö tuttujen ja tuntemattomien kanssa on mahdollista ja kannattavaa. Tässä ei ole kysymys vain taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden maksimoinnista, joiden suoraviivainen ja seurauksista piittaamaton tavoittelu vaarantavat luottamuksen, vaan niitä huomattavasti tärkeämmistä asioista.

Epäluottamus on pelottava voima. Kun epäluottamus valtaa sijaa luottamukselta ihmisten mielisissä, ihmiset saattavat menettää moraalisen kompassinsa ja sosiaalisen suunta-aitonsa. Epäluottamus saa aikaan sen, että ihmiset alkavat epäillä ja etäännyä toisistaan. Samalla he menettävät halunsa auttaa ja tukea toisiaan. Sen sijaan, että he rakentaisivat siltoja, he käyttävät omansa ja organisaationsa voimavarat suojatakseen itsensä epäluottamukselta. Epäluottamus saa heidät edistämään vain

omia etujaan. Vastakkainasettelut ja konfliktit lisääntyvät ja sovun etsintä vaikeutuu. Elämä on monille ovelia välistävetoja, häikäilemätöntä nokkeluutta ja piittaamattomuutta tekojen seurauksista. Epäluottamus heikentää tuloksentekeä ja tuottaa epätydyttäviä tuloksia.

Kirjassamme on yhdeksän päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan luottamusta niin sanottuna ensimmäisenä sääntönä. Toisessa pääluvussa luodaan teoreettinen viitekehys, joka muodostuu viidestä pääkäsitteestä. Näistä ensimmäinen käsite on luottamuspääoma – pääomien pääoma, josta johdetaan neljä muuta pääoman muotoa. Ne ovat tulkinnallinen pääoma, tiedollinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja taloudellinen pääoma. Näiden pääomien välinen suhde ei ole puhtaasti kausaalinen, koska ne vaikuttavat toinen toisiinsa.

Jokaisella luottamuspääomasta johdetulla pääomalla on oma erityinen tuotoksensa. Tulkinnallisen pääoman tuotos on vuorovaikutus, tiedollisen pääoman tuotos on innovatiivisuus, sosiaalisen pääoman tuotos on verkosto ja taloudellisen pääoman tuotos on moraalitalous. Myös tuotosten välillä on vuorovaikutussuhde, jota ei voida pitää puhtaasti kausaalisena.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa määritellään luottamuspääoman käsite. Luottamuspääomassa on kysymys perinteisen rationaalisuuden rajat ylittävästä rationaalisuudesta. Se on huomattava mahdollistava voima, jollaista taloustieteessä kutsutaan vipuvaikutukseksi.

Luottamuspääoma vahvistaa tulkinnallista pääomaa avaamalla näkemyksellisyyttä, luomalla uusia merkityksiä ja rakentamalla uusia syy- ja seuraussuhteita. Se vahvistaa tiedollista pääomaa näkemysten muuttamiseksi uusiksi mahdollisuuksiksi – palveluiksi ja tavaroiksi. Se vahvistaa sosiaalista pääomaa, joka auttaa ihmisiä toimimaan yhdessä. Se vahvistaa taloudellisen pääoman käytön moraalisesti kestäviin tarkoituksiin.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa tarkastellaan epäluottamusta luottamuspääoman vastavoimana. Luvussa tuodaan esille keskeiset epäluottamusta aiheuttavat tekijät ja tunnistetaan epäluottamuksen keskeisimmät seuraukset. Luvun lopussa tuodaan esille kuinka epäluottamus voidaan muuttaa luottamuspääomaksi.

Viidennessä pääluvussa huomio kohdistetaan tulkinnalliseen pääomaan ja sen tuotokseen inhimilliseen vuorovaikutukseen. Kuudennes- sa pääluvussa analysoidaan tiedollista pääomaa ja innovatiivisuutta sen tuotoksena. Seitsemännessä pääluvussa eritellään sosiaalista pääomaa ja verkostoja sen tuotoksina. Kahdeksannessa pääluvussa tutkitaan taloudellista pääomaa ja moraalitaloutta sen tuotoksena. Yhdeksännessä pääluvussa tehdään yhteenveto suoritetusta tarkastelusta.

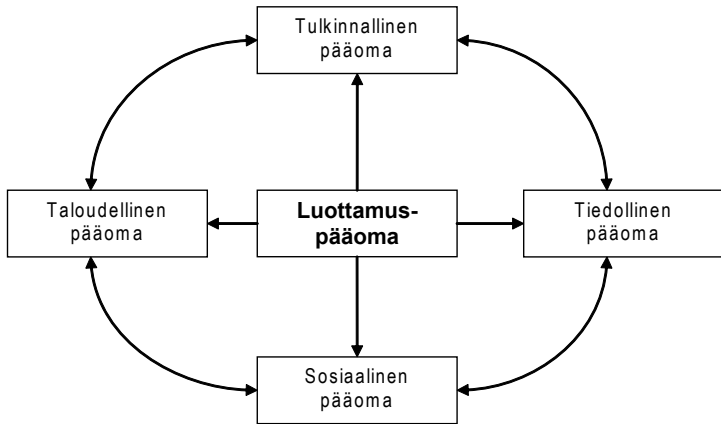
Tutkimuksemme luottamuspääomasta pääomien pääomana on vuonna 1995 ilmestyneen kirjamme *Luottamuspääoma: Yrittäjyyden kolmas voima*⁵ sisällöllisesti ja rakenteellisesti täysin uudistettu painos. Kun tuon tutkimuksen kohteena oli organisaatio, olemme tässä tutki- muksessa laajentaneet tarkasteluamme käsittämään organisaatioiden johtamisen lisäksi myös yksilöt, ryhmät ja yhteiskunnan. Syy menet- telyyn on se, että luottamus vaikuttaa näissä jokaisessa.

5. Harisalo & Miettinen 1995.

II

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luottamuspääoma on teoreettisen viitekehiksemme keskeisin käsite. Se on pääomien pääoma. Se edustaa ensimmäistä sääntöä, josta johdetaan neljä muuta pääomaa. Ne ovat tulkinnallinen pääoma, tiedollinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja taloudellinen pääoma. Ne luovat perustan kehittää johtamista, organisaatiota ja ihmisten keskinäistä kanssakäymistä. Kuvio 1 havainnollistaa näitä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita.



KUVIO 1. Luottamusojohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat

Luottamuspääomalla on eräänlainen kerroinvaikutus muille pääomille. Se tarkoittaa, että luottamuspääoman vahvistuminen yhdellä yksiköllä vahvistaa muita pääomia vähintään yhdellä tai jopa useammalla yksiköllä. Vahva luottamuspääoma tehostaa muiden pääomien käyttöä. Jos luottamuspääoma on heikkoa, se heikentää samalla muita pääomia ja rajoittaa niiden hyödyntämistä.

Luottamuspääoman potentiaali alkaa avautua tulkinnallisesta pääomasta. Se murtaa mielen lukkoja, avartaa ajattelua ja auttaa näkemään asioiden syy- ja seuraussuhteet uudessa valossa. Tulkinnallinen pääoma aktivoi ajattelua ja näkemyksellisyyttä eli juuri niitä voimia, joiden varassa asioita voidaan kehittää.

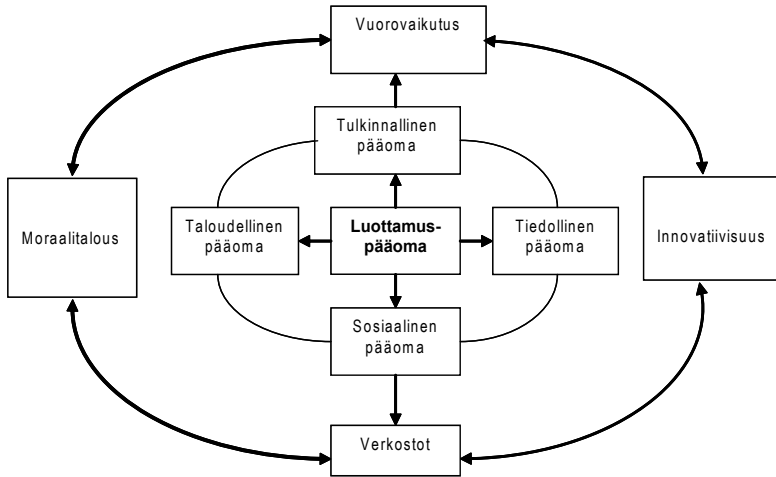
Tulkinnallinen pääoma aktivoi seuraavaksi tiedollisen pääoman, jossa on keskeistä tiedon hankkiminen ja uuden tiedon tuottaminen. Tiedollisen pääoman kasvuun liittyy myös luopuminen olemassa olevasta tiedosta. Tiedollinen pääoma vahvistaa ja kumooa tulkinnallista pääomaa. Tiedollisessa pääomassa analyttinen ajattelu liittyy tulkinnalliseen ajatteluun. Tiedollinen pääoma vaikuttaa myös tulkinnalliseen pääomaan.

Tiedollinen pääoma aktivoi seuraavaksi sosiaalisen pääoman. Sosiaalisen pääoman avulla ihmiset vahvistavat yhteistyönsä perustaa yhteisesti hyväksytyillä säännöillä, käytännöillä ja instituutioilla. Jos sosiaalinen pääoma on heikkoa, yhteisten pyrkimysten toteuttamisessa ilmenee ongelmia, vaikeuksia ja rajoitteita. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös tiedolliseen pääomaan.

Tulkinnallinen pääoma aktivoi seuraavaksi taloudellisen pääoman. Se kanavoi henkisiä ja aineellisia voimavaroja yhteisesti hyväksytyihin tarkoituksiin. Se rohkaisee ihmisiä jakamaan voimavarojaan ja ottamaan harkittuja riskejä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Taloudellinen pääoma on asioita toteuttava ja täytöntöön paneva voima. Taloudellinen pääoma vaikuttaa sekä sosiaaliseen pääomaan että tulkinnalliseen pääomaan.

Koska luottamuspääomien tuotoksia ovat edellä käsitellyt neljä pääomaa, myös niillä on omat tuotoksensa. Tulkinnallisen pääoman tuotos on vuorovaikutus, tiedollisen pääoman tuotos on innovaatio,

sosiaalisen pääoman tuotos on verkosto ja taloudellisen pääoman tuotos on moraalitalous. Ne vaikuttavat toinen toisiinsa aivan kuten niiden perustana olevat pääomat. Kuvio 2 havainnollistaa asiaa.



KUVIO 2. Pääomien tuotokset

Vuorovaikutus tulkinallisen pääoman tuotoksena tarkoittaa, että tulkinallisuus aktivoi ihmisiä yhteistyöhön yli erilaisten rajojen ja esteiden. Uudet tarkoitukset ja merkitykset ovat luonteeltaan ihmisiä innostavia ja kannustavia. Tässä tarkoituksessa ne ovat tehokkaita esimerkiksi pakoon ja käskemiseen verrattuna. Vuorovaikutus on kaiken yhteistyön edellytys. Se on siksi luonteeltaan strategista.

Innovatiivisuus on tiedollisen pääoman tuotos. Innovatiivisuus konkretisoi ja kehittää ajattelua uuden tietämyksen avulla. Se tekee tulkinnoista ja merkityksistä, jotka ovat usein hauraita ja otaksumanvaraisia, konkreettisia ja käytännönläheisiä. Jos tulkinallisuus synnyttää uutta näkemystä, innovatiivisuus tarjoaa sille selkärangan, uskottavuutta ja käytännöllisen merkittävyyden. Innovatiivisuus aktivoi vuorovaikutusta.

Sosiaalisen pääoman tuotos on verkosto. Verkostojen avulla innovaatioille voidaan järjestää laaja kannatuspohja. Verkostoissa ihmi-

set voivat ylittää alueelliset ja kansalliset rajat. Verkostot vapauttavat ihmiset sosiaalisen järjestelmän rajoista ja institutionaalisista siteistä. Sosiaalisen pääoman yhdistämänä verkostot avaavat ihmisille mahdollisuuksia, joita heidän oma sosiaalinen ympäristönsä ei pysty heille tarjoamaan. Se vaikuttaa myös vuorovaikutukseen.

Taloudellisen pääoman tuotos on moraalitalous. Se kuvaa sitä, missä määrin ihmiset hyväksyvät ne monet erilaiset ja toisilleen jopa vastakkaiset asiat, joista heidän hyvinvointinsa on riippuvainen. Kun toiminnalla on vahva moraalinen perusta, se paikkaa virheitä ja epäonnistumisia ja korvaa puutteelliset järjestelyt. Vastaavasti huono moraalivie tehoa hyviltäkin pyrkimyksiltä ja voi tehdä tyhjiksi arvokkaat pyrkimykset. Vahva moraalivie vaikuttaa myönteisesti sekä verkostoihin että vuorovaikutukseen.

Pääomien viisikon varassa on mahdollista kehittää organisaation sisäisiä asioita ja olosuhteita mahdollisimman laaja-alaisesti. Se edistää muutosten kohtaamista, käsittelyä ja hallintaa. Se kannustaa kehittämään organisaation sisäistä työnjakoa ja omaksumaan työtä kehittäviä menetelmiä. Se motivoi ihmisiä tarkkailemaan ympäristöään ja reagoimaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja ongelmiin. Se vahvistaa eri tehtävissä olevien ihmisten keskinäistä kanssakäymistä ja yhteistyötä.

Perinteisen ajattelun mukaan johtaminen on hierarkkista päätöksentekoa siitä, mitä organisaatiossa on tehtävä ja mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. Pääomien viisikko muuttaa tätä käsitystä johtamisesta. Se korostaa tasavertaisten yhteistyötä ja yhdessä päättämistä. Se ohjaa johtajia luomaan innostava ja palkitseva maaperä työn tekemiselle. Se hajauttaa johtamista ja vähentää samalla johtamisen kustannuksia, kun ihmiset ottavat vastuuta johtamisen tehtävistä.

Pääomien viisikko auttaa ihmisiä kohtaamaan olosuhteiden muutoksen, monimutkaisuuden ja ennakoimattomuuden. Se valaa uskoa siihen, että muutoksiin sisältyy huomattavia myönteisiä mahdollisuuksia, joita on mahdollista hyödyntää torjumisen ja puolustautumisen sijasta. Uusien asioiden kohtaaminen vaatii ihmisiltä erityistä rohkeutta,

koska niitä on yleensä mahdollista ymmärtää vasta sitten, kun niitä on käsitelty ja niihin on tuotettu erilaisia ratkaisuja.

Pääomien viisikkoa koskevan tarkastelun pääpaino on ihmisten yhteistyössä ja organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä. Siksi asioita on analysoitava organisaation lisäksi myös yksilön, työyhteisön ja tarvittaessa jopa koko yhteiskunnan näkökulmasta. Johtaminen on taitoa ottaa kaikki nämä ulottuvuudet huomioon ja luoda niistä synerginen kokonaisuus.

III

LUOTTAMUSPÄÄOMA – PÄÄOMIEN PÄÄOMA

1. Luottamuksen arkisuus

Luottamus on olennainen tekijä ihmisten arjessa – työssä, kotona ja vapaa-ajalla. Se on yleensä myös huomaamaton tekijä, sillä ihmiset ottavat sen valinnoissaan vaistomaisesti huomioon. Siksi se vaikuttaa myös heidän päätöksiinsä, valintoihinsa ja käyttäytymiseensä.

Luottamus on vuorovaikutussuhde. Kun ihmiset ottavat vastaan uuden työpaikan, he ovat valmiita tekemään parhaansa samalla, kun he olettavat, että heitä kohdellaan ja palkitaan oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Työtä tehdessään he luottavat työn ohjeisiin ja välineisiin ja yrittävät käyttää niitä mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti. He ovat valmiita näkemään vaivaa ja jopa uhrautumaan, kun he luottavat johtoon ja sen käsityksiin yrityksen tulevaisuudesta.

Ihmisillä on tapana pitää luottamusta itsestään selvyytensä. Lapset luottavat vanhempiansa huolenpitoon ja hyväntahtoisuuteen. Sairaajat luottavat lääkäreittensä ammattitaitoon ja neuvoa kysyvä asiantuntijan asiantuntemukseen. Ostajat luottavat kokemuksensa perusteella siihen, että tuote on valmistettu hyvin ja että sen käyttöön ei liity riskejä.

Ihmiset eivät luota pelkästään tuttuihin, vaan myös tuntemattomiin. Tutuilla ihmisillä on huomattava vaikutus jokaisen hyvinvointiin, mutta niin on myös tuntemattomilla ihmisillä. Kävellessään kadulla heidän ei tarvitse epäillä jokaista vastaantulijaa uhkaksi itselleen. Ajaessaan autoa he luottavat siihen, että myös muut noudattavat liikenteen sääntöjä. Kun he jättävät autonsa tai pyöränsä yöksi ulos, heillä ei ole syytä pelätä, että joku vahingoittaa tai varastaa sen. Töihin lähtiessään heidän ei tarvitse pelätä, että joku voisi murtautua heidän kotiinsa ja varastaa kaiken arvokkaan.

Ihmiset luottavat myös erilaisiin institutionaalsiin järjestelyihin. He pitävät itsestään selvyytenä, että linja-autot, junat ja lentokoneet noudattavat aikataulujaan. He uskovat, että sairaaloissa henkilökunta tekee kaikkensa ihmisten parantamiseksi ja kuntien sosiaalitoimi osattomien auttamiseksi. He luottavat siihen, että lait palvelevat oikeudenmukaisuuden asiaa ja yleistä etua.

Ihmisten on luotettava itseensä voidakseen luottaa muihin. Itseluottamus, joka tosin voi tehdä jotkut ihmiset varomattomiksi, on kuitenkin välttämätöntä vuorovaikutuksen karikkojen tunnistamiseksi ja välttämiseksi. Kun he päättävät tulevaisuudestaan, heidän on luotettava valintojensa moitteettomuuteen. Valitessaan itselleen ammattia tai työpaikkaa, he luottavat selviävänsä uudessa tehtävässä. Ryhtyessään yrittäjiksi he uskovat menestyvänsä.

Luottamus kanssaihmiisiin ja erilaisiin institutionaalsiin järjestelyihin tekee elämästä ennustettavan ja hallittavan. Se tuo mielekkyyttä elämään. Se suuntaa ajattelua rakentavasti riskien ja uhkien ennakoimisen sijasta. Kun ihmiset luottavat työtovereihinsa, he voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. Vahva luottamus rohkaisee ihmisiä investoimaan tulevaisuuteensa pitkällä aikavälillä.

Kun luottamus järkkyy, epävarmuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus alkavat lisääntyä. Elämä ei ole enää samassa määrin ihmisten omista käsistä kuin aikaisemmin. He eivät voi enää luottaa siihen, että ihmiset puhuvat totta, huolehtivat velvollisuuksistaan ja kantavat vastuunsa heille uskottuista asioista. Institutionaalisissa järjestelyissä alkaa esiintyä ongelmia. Sosiaaliset epäkohdat, käyttäytymisen

ennakoimattomuus ja välinpitämättömyys kanssaihminen hengestä ja omaisuudesta alkavat lisääntyä. Poliittisten päättäjien ja viranomaisten toimintaa epäillään. Epäluottamus on huomattava kustannustekijä kaikessa toiminnassa. Se näyttäisi olevan myös yllättävän yleinen olosuhde yhteiskunnallisessa elämässä.¹

2. Luottamus ja rationaalisuus

Rationaalisuudella on keskeinen sija kulttuurissamme. Ihmisten ja organisaatioiden tavoitteena on toimia rationaalisesti, jotta heidän toimintansa saisi osakseen arvostusta ja kestäisi siihen kohdistetun kritiikin ja moitteen. Olettamus, että ihmisten rationaalinen toiminta luo automaattisesti luottamusta, on järkeenkäypä, mutta kuitenkin hyvin kiistanalainen. Inhimillisen elämän monimutkaisuus synnyttää jatkuvasti tilanteita, joissa rationaalinen toiminta vaarantaa luottamuksen.

Myyjällä on monia mahdollisuuksia ajaa rationaalisesti omaa etuaan asiakkaan edun kustannuksella. Hän voi myydä asiakkaille vanhoja elintarvikkeita tuoreina. Hän voi laittaa asiakkaan pakettiin viallisen tavaran kuten vahingoittuneen kirjan. Vastaavasti asiakkaiden on rationaalista väittää, että tuote oli virheellinen jo ostohetkellä, vaikka he itse rikkoivat sen. Kaikissa näissä tapauksissa rationaalinen toiminta voi johtaa luottamuksen menettämiseen.

Rationaalisuus on pulmallista myös työyhteisöissä. Ihmiset voivat levittää vääriä huhuja ja mustamaalata kanssaihmissään oman asemansa parantamiseksi. He voivat siirtää ongelmista itselleen kuuluvaa vastuuta muille torjuakseen itseensä kohdistuvat syytökset. Haitallisten seuraamusten pelossa ihmisten on rationaalista välttää vastuunottoa tapahtumista. He voivat siirtää itselleen kuuluvia tehtäviä muiden hoidettavaksi.

1. Kohn 2008, s. 111 ja Sundaramurthy 2008, s. 89.

Luottamus voi olla myös sokeaa ja yksinkertaista eikä se ole kummassakaan tapauksessa rationaalista.² Kun ihmiset luottavat sokeasti toisiinsa, he antavat toisille mahdollisuuden pettää heitä huomaamatta. Jopa hyvien ystävien voi olla vaikeaa vastustaa houkutusta käyttää sokeaa luottamusta hyväkseen. Yksinkertainen luottamus on harkitsemattomuuden väistämätön seuraus. Rationaalinen ajattelu edellyttää paneutumista asioihin yksinkertaisen luottamuksen sijasta.

Valintojen rationaalisuutta mittaavan peliteorian tulokset vahvistavat käsitystä luottamuksen ja rationaalisen analyysin ongelmallisuudesta. Tässä tarkoituksessa vangin dilemma on eniten käytettyjä peliteoreettisia sovellutuksia, joissa rationaalisuutta analysoidaan kahden toimijan näkökulmasta. Kummatkin ottavat kantaa suhteessa toisiinsa miettimällä kuinka hyödyllistä on harjoittaa yhteistyötä tai kieltäytyä siitä. Kuvio 1 havainnollistaa tätä problematiikkaa.³

		Päätöksentekijä A	
		Yhteistyö	Pettäminen
Päätöksentekijä B	Yhteistyö	A 10; B 10	A 20; B - 20
	Pettäminen	A - 20; B 20	A - 10; B -10

KUVIO 1. Valintojen rationaalisuutta kuvaava nelikenttä

Kuvion 1 mukaan molemmat toimijat hyötyvät yhtä paljon, jos he harjoittavat yhteistyötä. Vastaavasti he häviävät yhtä paljon, jos he kieltäytyvät yhteistyöstä. Tarkastellaan tilannetta, jossa vain toinen pettää yhteistyöodotukset. Tässä tilanteessa pettäjät hyötyvät enemmän

2. Solomon & Flores 2001, s. 92.

3. Tullock 2000, s. 21.

kuin he voittaisivat suostuessaan yhteistyöhön. Rationaalinen valinta ei näyttäisi vangin dilemman mukaan suosivan luottamusta.

Rationaalinen valinta maksimoi arvoja johdonmukaisesti annettujen rajoitteiden puitteissa.⁴ Mitattavat – rahalliset – hyödyt merkitsevät rationaalisessa valinnassa enemmän kuin ei-mitattavat hyödyt kuten luottamus. Osapuolten on varauduttava luottamuksen menetykseen, koska heillä on pyrkimys toimia rationaalisesti.⁵ Rationaalisessa valinnassa luottamusta ei voida pitää itsestään selvyyttenä, vaan hauraana ja haavoittuvana olosuhteena ihmisten välillä.

Peliteoriolla on kuitenkin myös toisenlaisia tuloksia tarjottavana. Tversky ja Kahneman tekivät peliteoreettisen kokeilun, jossa he antoivat tutkimushenkilöille mahdollisuuden valita seuraavista kahdesta vaihtoehdosta:⁶

A1 Varma voitto 240 dollaria

A2 25 %:n mahdollisuus voittaa 1000 dollaria ja 75 %:n mahdollisuus menettää kaikki

B1 Varma 750 dollarin menetys

B2 75 %:n mahdollisuus menettää 1000 dollaria ja 25 %:n mahdollisuus olla menettämättä mitään

Kun tutkijat pelasivat tätä peliä koehenkilöiden kanssa, he huomasivat, että 84 % koehenkilöistä valitsi A ryhmästä vaihtoehdon A1. Vastaavasti B ryhmästä 87 % valitsi vaihtoehdon B2. Seuraavaksi he yhdistivät vaihtoehdot A1 ja B2 sekä A2 ja B1 seuraavasti:

A1 + B2: 25 %:n mahdollisuus voittaa 240 dollaria ja 75 %:n mahdollisuus menettää 760 dollaria

A2 + B1: 25 % mahdollisuus voittaa 250 dollaria ja 75 %:n mahdollisuus menettää 750 dollaria

4. Allison 1971, s. 30.

5. Bianco 1997, s. 42–43.

6. Ks. erityisesti Tversky & Kahneman 1986.

Pelissä A2 + B1 vaihtoehto on rationaalinen valinta ja vaihtoehto A1 + B2 ei-rationaalinen valinta. Kun peliä pelattiin edelleen, Tversky ja Kahneman huomasivat, että pelaajista vain 3 % valitsi taloudellisesti rationaalisen vaihtoehdon. Pelin tulosten perusteella ihmiset näyttäisivät ottavan huomioon myös muita tekijöitä kuin taloudellisen hyötynsä maksimoinnin. On mahdollista, että ihmiset käsittelevät kohtaamiaan ongelmia ainakin jossain määrin rationalismin logiikasta poikkeavasti.⁷

Tverskyn ja Kahnemanin tulokset pakottavat palaamaan vangin dilemmaan kuviossa 1. Kun peliä pelataan vain kerran, ihmiset valitsevat pettämisen yhteistyön sijasta.⁸ Näin toimivat ihmiset, jotka olettavat kohtaavansa toisensa vain yhden ainoan kerran. Tulos alkaa kuitenkin muuttua, kun samat pelaajat pelaavat peliä useita kierroksia. Näillä kierroksilla he alkavat valita myös yhteistyön pettämisen sijasta. Tulos näyttäisi viittaavan siihen, että luottamus hillitsee ja rajoittaa sitä vaarantavaa rationaalista toimintaa.

Kokeellisen taloustieteen ja psykologian tulosten mukaan rationaalinen analyysi erehtyy sulkiessaan luottamuksen pois syy- ja seuraussuhteiden ketjusta. Ihmiset ottavat toistensa edut huomioon, vaikka menettäisivät itse rahaa. He tyytyvät vähempään turvatakseen keskinäisen yhteistyönsä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. He jakavat mielellään taloudelliset hyödyt keskenään, vaikka saavat siten vähemmän kuin mihin heillä olisi mahdollisuus. He ovat valmiita auttamaan pyyteettömästi – siis ilman palkkioita ja välitöntä hyötyä – toisiaan.

Edellä sanotun perusteella luottamus on luonnollinen osa ihmisten keskinäistä kanssakäymistä ja yhteistyötä. He kytkevät valintansa sosiaaliseen kenttäänsä ja yrittävät olla mahdollisimman hyviä joukkuepelaajia. He ymmärtävät, että luottamus säätelee heidän oppimistaan ja kehitystään ja mahdollistaa heidän onnistumisensa todennäköisyyden. Nämä havainnot eivät kuitenkaan estä heitä ottamasta riskejä luottamuksen menettämisen suhteen.

7. Tversky & Kahneman 1986, s. 68.

8. Tullock 2000, s. 21.

3. Luottamus – mitä se on?

Luottamus on tutkimuksemme keskeisin käsite, joka muodostuu sekä luottamuksesta että pääomasta. Molemmat ovat vaikeita käsitteitä määrittellä. Kun kirkkoisä Augustinusta pyydettiin kertomaan mitä aika on, hän hämmästyí ja vastasi: ”Ennen kuin asiaa minulta kysyttiin, tiesin mitä aika on. Nyt, kun sitä minulta on kysytty, en osaa sanoa mitä aika on.”⁹

Luottamuksen suhteen asia näyttäisi olevan samoin kuin ajan, vaikka se ei ole mikään uusi asia johtamisessa¹⁰, politiikassa¹¹ ja yhteiskunnallisessa elämässä.¹² Kun ihmisten ei tarvitse pohtia asiaa, he tuntuvat olevan vaistonvaraisesti hyvin perillä luottamuksesta ja sen merkityksestä. Kun asiaa heiltä kysytään, heidän voi olla vaikea pukea ajatuksiaan ja tuntemuksiaan sanoiksi ja käsitteiksi.

Luottamuksessa ei ole kysymys samasta asiasta kuin ennustamisen mahdollistama tietäminen. Väittämä, jonka mukaan ihmisten ei tarvitse luottaa toisiinsa, koska he tuntevat toisensa, kytkee yhteen kaksi erilaista asiaa. Ennustamisen mahdollistama tietäminen edellyttää huomattavaa todennäköisyyttä ja jopa psykologista varmuutta.¹³ Luottamus vaatii puolestaan molemminpuolista suhdetta, jossa yhteisillä odotuksilla, sitoumuksilla ja toiminnoilla on huomattavasti tärkeämpi asema kuin todennäköisyydellä.¹⁴ Analysoimalla luottamusta todennäköisyyden käsittein onohdetaan vuorovaikutuksen olennainen merkitys luottamusta luovana, ylläpitävänä ja vahvistavana voimana.¹⁵

Koska luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena, kukaan ei voi ostaa eikä lainata luottamusta itselleen. Luottamus on siten ansaittava tai lunastettava omalla käyttäytymisellä. Tämä ei suinkaan tarkoita, että

9. Solomon & Flores 2001, s. 3.

10. Ks. esim. Kouzes & Posner 1993, Harisalo & Miettinen 1995, Ilmonen & Jokivuori & Liikane & Kevätsalo & Juuti 1998 ja Harisalo & Stenvall /b/2001.

11. Ks. esim. Lipset & Schneider 1983, Möller 2000 ja Harisalo & Stenvall /a/2001 ja Harisalo & Stenvall 2002.

12. Ks. esim. Fukuyama 1995, Putnam 1993, Putnam 1995 ja Ilmonen /a/2000.

13. Solomon & Flores 2001, s. 71.

14. Solomon & Flores 2001, s. 71.

15. Solomon & Flores 2001, s. 71.

luottamuksen lunastaminen alkaa aina puhtaalta pöydältä. Kun ihmiset ovat oppineet luottamaan toisiinsa, he uskovat voivansa luottaa myös ventovieraisiin, vaikka he eivät ole antaneet mitään näyttöä luottamuksellisesta toiminnasta. Tätä ilmiötä kutsutaan yleistäväksi (generalized) luottamukseksi.¹⁶

Yleistettyä luottamusta pidetään modernin yhteiskunnan ominaisuutena. Vastaavasti niin sanottu rajaava (particularized) luottamus oli perinteellisten yhteiskuntien ominaisuus, koska niissä ihmisillä oli tapana luottaa vain läheisiinsä ja oman paikallisen yhteisönsä väkeen. Vieraisiin alettiin luottaa vasta sitten, kun he osoittivat omaksuneensa paikallisen yhteisön arvot, käytännöt ja käyttäytymistavat.

Ajatus on huimaava: Modernissa yhteiskunnassa luottamuksen uskottiin läpäisevän ihmisiä erottavat erilaiset sosiaaliset raja-aidat ja tuovan heidät yhteen ilman mainittavia vuorovaikutuskustannuksia. Yhteiskunta, jossa ihmiset luottavat tuntemattomiin, on todellinen kansalaisyhteiskunta, jossa he voivat luoda vaivatta vaurautta ja hyvinvointia pelkäämättä vilppiä, petosta ja väärinkäytöksiä. Yleistävässä luottamuksessa erilaisuus edustaa rikkautta ja mahdollisuuksien monipuolisuutta.

Kun yleistävää luottamusta alettiin mitata empiirisesti, havaittiin, että todellisuus ei täysin vastannut kaikkia toiveita.¹⁷ Almond ja Verba ovat ensimmäisten joukossa tutkineet tätä problematiikkaa.¹⁸ He havaitsivat, että amerikkalaisista vain 58 % hyväksyi väitteen, jonka mukaan useimpiin ihmisiin on mahdollista luottaa. Tämän jälkeen yleistävästä luottamuksesta tehdyt havainnot ovat olleet tasaisen masentavia. Amerikkalaiset ovat menettäneet luottamustaan poliittiseen päätöksentekoon, intressiryhmien toimintaan, isoihin yrityksiin ja markkinoiden pelisääntöihin ja jopa oikeusistuimiinsa.¹⁹

16. Uslaner 2002, s. 2 ja 9.

17. Ks. Uslaner 2002, s. 7 ja 17. Yleistävää luottamusta mitattiin esimerkiksi kysymällä missä määrin useimpiin ihmisiin on mahdollista luottaa (Generally speaking, do you believe that most people can be trusted or can't you be too careful in dealing with people?).

18. Almond & Verba 1963.

19. Ks. Lipset & Schneider 1983 ja Uslaner 2002.

Tilanne on huolestuttava myös Suomessa.²⁰ Vuonna 2001 tehdyssä kansallisessa mittauksessa suomalaiset luottivat vahvimmin poliisiin (75 %) ja puolustusvoimiin (64 %). Samassa mittauksessa suomalaisista luotti eduskuntaan vain 32 %, suuriin yrityksiin 18 % ja Euroopan unioniin 13 %. Yleistävällä luottamuksella ei näyttäisi olevan mainittavaa sijaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastaantulijoihin suhtautaan varauksellisesti, vieraita ei kutsuta kotiin ja kodin ovet on jo vuosikymmeniä pidetty lukossa. Vilpin, petoksen, väärinkäytösten ja väkivallan uhkaa pidetään todellisena.

Kun yleistävä luottamus heikkenee ja rapautuu, se muuttuu ehdolliseksi ennen muuttumista rajaavaksi luottamukseksi. Ehdollisessa luottamuksessa ihmiset asettavat erilaisia ehtoja, sääntöjä ja rajoitteita keskinäiselle vuorovaikutukselleen.²¹ Ihmiset, jotka eivät syystä tai toisesta toimi niiden mukaan, ottavat riskin luottamuksensa menettämisestä. Mitä enemmän ehtoja vuorovaikutuksella on, sitä lähempänä ihmiset ovat rajaavaa luottamusta.

Luottamus on edellä käsitellyn perusteella dynaaminen ilmiö, jota ei voi missään tapauksessa ottaa annettuna. Tämä ei tarkoita, että ihmisten pitäisi olla jatkuvasti varuillaan luottamuksen menettämisen suhteen. Se tarkoittaa, että monet eri tekijät voivat ennakoimattomasti vaikuttaa ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Ihmisten käsitykset ja odotukset muuttuvat ajan ja uusien kokemusten myötä ja olosuhteet, joissa he toimivat, muuttuvat. Nämä muutokset vaikuttavat aina jossain määrin siihen, kuinka he arvioivat keskinäisen luottamuksensa edellytyksiä ja sitoumuksia.

Luottamus on autenttista, todellista, eikä sitä voi sulkea pois niistä syy- ja seuraussuhteista, joiden avulla ihmiset yrittävät ymmärtää saavutuksiaan ja pettymyksiään. Luottamuksen autenttisuus on sen tosiasian myöntämistä, että ihmisten persoonallisuus kehittyy parhaiten vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Se on myös sen tosiasian myöntämistä, että ihmiset tekevät asioita, jotka vaarantavat heitä kohtaan tunnetun luottamuksen. Pelko luottamuksen menettämisestä ei saa kuitenkaan

20. Harisalo & Stenvall /a/2001, s. 74.

21. Solomon & Flores 2001, s. 81.

johtaa vuorovaikutuksen vähättelyyn ja hylkäämiseen. Ihmisille on suurempi riski olla luottamatta kuin luottaa, vaikka epävarmuutta liittyy molempiin valintoihin.

4. Luottamuksen erilaiset ulottuvuudet

4.1. Luottamus käyttäytymisen piirteenä ja ominaisuutena

Koska luottamuksessa on kysymys ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, on ajateltu, että ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat olennaisesti siihen, missä määrin he pystyvät ansaitsemaan itselleen toisten luottamuksen. Vastaavasti toisenlaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen heikentävät ihmisten keskinäistä luottamusta ja muuttavat sen jopa epäluottamukseksi.

Kouzes ja Posner analysoivat luottamusta johdonmukaisena käyttäytymisenä. Taulukko 1 kuvaa kuinka amerikkalaiset arvioivat kahdenkymmenen käyttäytymispiirteen vaikutusta luottamukseen.²²

22. Kouzes & Posner 1993, s. 14.

TAULUKKO 1. Johtajien luottamusta synnyttävät käyttäytymispiirteet

Käyttäytymispiirre	Mittaus v. 1993	Mittaus v. 1987
	%	%
Rehellinen	87	82
Usko tulevaisuuteen	71	62
Innostava	68	58
Ammatillisesti kyvykäs	58	67
Reilu	49	40
Kannustava	46	32
Avarakatseinen	41	37
Älykäs	38	43
Suoraviivainen	34	34
Rohkea	33	27
Riippuva	32	32
Yhteistyökykyinen	30	25
Luova	28	34
Huolehtiva	27	26
Kypsä	14	23
Päämäärätietoinen	13	20
Kunnianhimoinen	10	21
Lojaali	10	11
Itsensä kurissa pitävä	5	13
Itsenäinen	5	10

Luottamukseen keskeisimmin vaikuttavat käyttäytymispiirteet ovat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykyys. Nämä ominaisuudet ovat suhteellisen vakaita, mutta muutoksia on tapahtunut muissa ominaisuuksissa.²³ Neljä keskeisintä käyttäytymispiirrettä ovat luonteeltaan hyvin vuorovaikutteisia, kun taas ei-vuorovaikutteisia piirteitä, kuten itsenäisyyttä ja kunnianhimoisuutta, vastaajat eivät mainittavasti arvostaneet luottamusta luovina.

Kouzes ja Posner etsivät vahvistusta tuloksilleen organisoimalla useita kohdennettuja (focus group) istuntoja, joissa osallistujina olivat johtamisen ammattilaiset ja joiden tavoitteena oli etsiä lisää luottamusta luovia käyttäytymispiirteitä.²⁴ Näissä istunnoissa pystyttiin tunnistaa

23. Kouzes & Posner 1993, s. 18–19.

24. Kouzes & Posner 1993, s. 283.

maan yli 150 erilaista kannanottoa käyttäytymisen ja luottamuksen välisistä suhteista.

Tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa tutkijoista, yleisjohtajista, henkilöstöjohtajista ja organisaatiokonsulteista muodostettu paneeli kävi läpi nämä kannanotot ja tiivistä ne kuudeksi luottamuskäytännöksi. Tutkimusprosessin kolmannessa vaiheessa kuuden valikoituneen ominaisuuden merkitystä testattiin otoksella valitussa ryhmässä. Taulukko 2 esittää tutkimusprosessin lopulliset tulokset.²⁵

TAULUKKO 2. Luottamusta luovat käytännöt kahdessa ryhmässä

	Johtamistaidollinen luotettavuus	
	Alhainen (N=423)	Korkea (N=313)
Luova, keksivä	21,71	29,68
Arvostava	20,58	28,64
Vakuuttava	20,24	28,27
Kehittävä	20,65	28,98
Palveleva	22,26	30,50
Henkeä ylläpitävä	21,50	29,43

Tulokset vahvistavat käsityksen, että luonteeltaan hyvin vuorovaikutteisella käyttäytymisellä on luottamusta luovaa merkitystä organisaatioissa. Luovuus ja keksiminen edellyttävät yhteisiä ponnisteluita. Ollakseen luotettavia johtajien on osattava arvostaa, oltava vakuuttavia, kehittäviä, palvelevia ja henkeä ylläpitäviä. Nämä ovat ominaisuuksia, joiden avulla johtajat aktivoivat henkilökuntaansa.

Annison ja Wilford pitävät Kouzesin ja Posnerin tavoin käyttäytymistä luottamusta keskeisesti luovana tekijänä. Heidän mukaansa rakenteellisista ratkaisuista ja hallinnollisista tekniikoista ei ole luottamuksen vahvistajaksi, jos ihmiset eivät tue niiden käyttöä omalla käyttäytymisellään.²⁶ He muistuttavat, että organisaatio on pohjimmiltaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa käyttäytymisellä on

25. Kouzes & Posner 1993, s. 286.

26. Annison & Wilford 1998, s. 1–2.

keskeinen merkitys organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. He tunnistivat terveydenhuollossa seitsemän erilaista luottamusta luovaa käyttäytymisen piirrettä.²⁷

Sitoutuminen on ensimmäinen käyttäytymisen piirre. Ihmiset luottavat toisiinsa, kun he ovat työhönsä ja sen vaatimuksiin sitoutuneita. Tunteminen on toinen luottamukseen myönteisesti vaikuttava piirre. Mitä paremmin ihmiset ovat oppineet tuntemaan toisensa, sitä helpompaa heidän on luottaa toisiinsa. Vastuullinen käyttäytyminen ja vastuun kanto ovat kolmas luottamusta luova käyttäytymispiirre. On vaikeaa luottaa ihmisiin, jotka välttelevät vastuutaan ja siirtävät sitä muiden kannettavaksi.

Rehellisyys on neljäs luottamusta luova käyttäytymisen piirre. Rehellisyys on huomattava hyve, koska rehelliset ihmiset eivät kätke puheisiinsa ja tekoihinsa salaisia merkityksiä ja pyrkimyksiä. Vaikka valehtelu ihmisluonteeseen kuuluvana ominaisuutena on joskus hyödyllistä ja jopa välttämätöntä, totuudella on taipumus tulla jossain vaiheessa esille.

Viides luottamusta luova piirre on käyttäytymisen johdonmukaisuus. Ihmisiin, jotka eivät vaihda mielipidettään eivätkä toimi ennakkoimattomasti, luotetaan enemmän kuin ihmisiin, joiden valinnoista ja käyttäytymisestä kukaan ei voi olla täysin varma. Käyttäytymisen johdonmukaisuus luo hallittavuutta ja ennustettavuutta asioiden hoitoon.

Avoin kommunikaatio on kuudes käyttäytymisen piirre. Koska avoin kommunikaatio auttaa puhumaan kipeistä asioista, se tehostaa ongelmien ratkaisua ja nopeuttaa puuttumista vaikeisiin asioihin. Se tarkoittaa olennaisen tiedon jakamista. Viimeisin käyttäytymisen piirre on taito sovitella ja ratkaista jännitteitä ja ristiriitoja. Konflikteja syntyy, vaikka kukaan ei niistä pidä. Konfliktit eivät ole ongelma, vaan ihmisten puutteelliset taidot ja kyvyt käsitellä niitä.

27. Annison & Wilford 1998, s. 5–11.

4.2. Luottamus prosessina

Luottamuksen luomista, ylläpitämistä ja vahvistamista voidaan tarkastella prosessina. Lewicki ja Bunker erottavat luottamusta luovassa prosessissa kolme vaihetta, jotka ovat arviointi, tietäminen ja yhdenmukaisuus.²⁸ Arviointivaiheessa ihmiset opettelevat tuntemaan toisensa ja ovat siksi epävarmoja ja jopa pelokkaita sen suhteen, kuinka ja mihin suuntaan asiat saattavat kehittyä. He pelkäävät odottamattomia yllätyksiä, pettymyksiä ja syyttelyä.

Prosessin tässä vaiheessa luottamus on arvioivaa (calculus-based trust), koska ihmiset oppivat tuntemaan toisensa vasta ajan myötä. Oppiminen on yleensä varovaista ja hidasta. Arviointivaiheessa ihmisten huolena on turvata selustansa ja varmistaa yhteistyön jatkuvuus eräänlaisella luottamuslaskennalla (trust calculus), jolle ovat ominaisia erityisesti seuraavat tekijät:

- he osoittavat, että luottamuksen rikkominen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä
- he seuraavat toistensa käyttäytymistä varmistaakseen rikkomusten nopean tunnistamisen
- he varmistavat, että kärsivä osapuoli voi tarvittaessa lopettaa yhteistyön

Kun osapuolet oppivat luottamaan toistensa arvioihin, he siirtyvät prosessissa toiseen vaiheeseen, jossa heidän välilleen kehittyi tietämiseen perustuva luottamus (knowledge-based trust). Se syntyy siitä, että osapuolet ovat oppineet tuntemaan toisensa ja luottamaan toistensa valintojen ja käyttäytymisen ennustettavuuteen. Mitä enemmän he saavat toisistaan ristiriidatonta tietoa, sitä todennäköisemmin he luottavat toisiinsa. Vuorovaikutuksen avoimuus, säännöllisyys ja myötämielisyys vahvistavat tietämiseen perustuvaa luottamusta.

Kolmannessa vaiheessa luottamus muuttuu tavoitteiden ja pyrkimysten yhdenmukaisuudeksi (identification-based trust). Tässä vaiheessa osapuolet ymmärtävät täydellisesti toistensa odotukset ja

28. Lewicki & Bunker 1996, s. 119–123.

tarpeet ja ovat valmiit auttamaan ja jopa uhrautumaan niiden saavuttamiseksi. Heidän tavoitteensa ja arvostuksensa ovat samansuuntaisia ja yhdenmukaisia. He pystyvät nopeasti yhdistämään ponnistelunsa, koska heidän ei tarvitse pelätä välistävetoja eikä pettymyksiä.

Reina ja Reina kuvaavat luottamuksen kehitystä prosessilla, jossa on kolme vaihetta.²⁹ He kutsuvat prosessin ensimmäistä vaihetta sopimusperusteiseksi luottamukseksi (contractual trust), jossa osapuolet opettelevat tuntemaan toistensa luonnetta, käyttäytymistä ja valintataipumuksia. Tämä vaihe vastaa Lewickin ja Bunkerin arviointivaihetta, mutta eroaa siitä kuitenkin sisällöllisesti.

Kun Lewicki ja Bunker korostivat uhkan riittävyttä ja kustannuksia luottamuksen rakentamisen ehtona, Reina ja Reina korostavat myönteisten asioiden merkitystä. Heidän mukaansa sopimusperusteinen luottamus syntyy, kun ihmiset opettelevat tuntemaan toistensa odotuksia, käsityksiä valintojen ja käyttäytymisen rajoista ja rajoitteista sekä yhteisesti hyödynnettäviä mahdollisuuksia. He tutkailevat myös toistensa halua pitää kiinni lupauksistaan ja käyttäytyä ennustettavasti ja johdonmukaisesti. Sopimusperusteisen luottamuksen tarkoituksena on varmistua ihmisen – persoonan – luotettavuudesta.

Kun sopimusperusteinen luottamus on syntynyt, prosessin toisessa vaiheessa siirrytään kommunikaatioperusteiseen luottamukseen (communication trust). Tässä vaiheessa huomio kiinnittyy ihmisten haluun jakaa tietoa toisilleen, puhua totta, myöntää virheensä, säilyttää luottamukselliset tiedot, antaa rakentavaa palautetta ja puhua hyvässä tarkoituksessa. Ajattelu on puhetta ja puhe liittyy olennaisesti kaikkeen tekemiseen. Kommunikaatioperusteisen luottamuksen tarkoituksena on varmistua tiedon kulun avoimuudesta.

Kun luottamus kommunikaatioon on syntynyt, käynnistyy prosessin kolmas vaihe, jossa siirrytään sanoista tekoihin ja joka antaa mahdollisuuden testata osapuolten luottamusta toistensa ammattitaitoon (competence trust). Ammattitaidossa on kysymys ihmisten tiedoista ja taidoista, erilaisista kyvykkyyksistä kuten arviointien ja

29. Reina & Reina 1999.

valintojen moitteettomuudesta. Osaaviin ja asiat liikkeellä pitäviin ihmisiin on tapana luottaa.

Luottamus muutokseen (transformative trust) on viimeisin vaihe luottamusta synnyttävässä ja vahvistavassa prosessissa. Kun tämä vaihe prosessissa saavutetaan, luottamuksen määrä ylittää sen kriittisen rajan, jonka jälkeen se alkaa vahvistua eksponentiaalisesti. Tämä tarkoittaa, että muutokseen perustuva luottamus on luonteeltaan itseään generoivaa ja synergista. Se vahvistaa ihmisten uskoa yhteisiin hankkeisiin, luo rohkeutta niiden tekemiseen ja vahvistaa yhteisyyden tunnetta.

Prosessin näkökulmasta luottamus on asia, joka kehittyy ajan myötä olosuhteiden yhteisvaikutusten tuloksena. Prosessissa on vaikeasti hallittavia ja johdettavia ominaisuuksia. Vaikka prosessin toivotaan menevän eteenpäin, virheet, pettymykset ja tietoisesti otetut riskit voivat kääntää sen suunnan taaksepäin. Mitä pidemmälle prosessissa päästään, sitä todennäköisemmin organisaatiot saavuttavat tavoitteensa.

4.3. Luottamus keskinäisen haavoittuvuuden suojeluna

Inhimilliselle vuorovaikutukselle ovat ominaisia seuraavat tekijät. Kun ihmiset kohtaavat toisensa, he tuovat väistämättä mukanaan vuorovaikutukseen omat merkittävät intressinsä. Yksi haluaa kehittyä ammattitaidossa, toinen käyttää työtään ponnahduslautana uudelle uralle ja kolmas haluaa kehittää työtään ja työyhteisöään. Kun ihminen tulee työhön, hän ei jätä omia etujaan kotiinsa.

Kun ihmiset kohtaavat toisensa, he huomaavat kuinka rajalliset mahdollisuudet heillä on vaikuttaa asioiden kulkuun toivomallaan tavalla. Heidän onnistumisensa todennäköisyys riippuu monesta ihmisestä. Organisaatioissa tuskin kukaan pystyy tekemään kaikkea omin voimin, vaan jokainen tarvitsee toisten apua, tukea ja myötämielisyyttä. Asiat ovat tuskin koskaan täysin ihmisten omissa käsissä.

Omia ja yhteisiä tavoitteita edistäessään ihmiset kohtaavat sen tosiasian, että saavutukset ovat yleensä suhteellisen maltillisia, rajallisia,

mutta epäonnistumisesta johtuen menetykset voivat olla huomattavat. Asiaista on neuvoteltava ja sovittava. Ajoittain on annettava periksi ja muutettava suunnitelmia ja intressien tärkeysjärjestystä.

Kaikki edellä kuvattu vahvistaa käsitystä siitä, että ihmiset ovat hyvin haavoittuvia keskinäisessä vuorovaikutuksessaan ja että tunne omasta haavoittuvuudesta voi olla hyvin vahvaa ja jopa pelottavaa. Luottamuksen ydin tässä problematiikassa on seuraava: Suostuvatko ihmiset suojelemaan toistensa haavoittuvuutta mahdollistaakseen heille maltilliset saavutukset ja eliminoidakseen heille mahdollisesti aiheutuvat huomattavat tappiot.³⁰ Luottamus syntyy ja vahvistuu, kun kukaan ei hyödynnä toisten haavoittuvuutta omaksi edukseen. Luottamus menetetään, kun ihmiset käyttävät toistensa haavoittuvuuden omaksi edukseen.

Organisaatioiden todellisuus tarjoaa halukkaille monia mahdollisuuksia hyötyä kanssaihmistensä haavoittuvuudesta. Näitä ovat muutosten avaamat yllättävät mahdollisuudet, uudet ideat ja oivallukset, tietämys strategisista asioista ja uudet tuttavuudet uusine resursseineen. Haavoittuvuutta on helppoa käyttää hyväksi esimerkiksi kieltäytymällä tukemasta ja puhumasta puolesta, siirtämällä resurssit toiseen käyttöön ja vääristämällä totuutta. Nämä valinnat ovat monelle valitettavaa arkipäivää ja ne nostavat esille epäluottamuksen todennäköisyyden.

5. Luottamus pääomana

Luottamusta on edellä sanotun perusteella mahdollista pitää maahan, rahaan ja teknologiaan verrattavana pääomana. Viljely vaatii maata ja tuotannollinen toiminta rahaa ja teknologiaa, mutta inhimillinen vuorovaikutus, jonka varassa maata viljellään ja tuotannollista toimintaa harjoitetaan, vaatii luottamusta pääomakseen.

30. Tästä tavasta määritellä luottamus ks. Solomon & Flores 2001, s. 92, Shaw 1997, s. 11, Zand 1997, s. 91, Kipnis 1996, s. 40, Ciancutti & Steding 2001, s. 5 ja Meyerson & Weick & Kramer 1996, s. 170–171.

Robert Solow järkytti pahanpäiväisesti uskoa taloudellisen ja teknologisen pääoman merkitykseen vuonna 1957 julkaisemassaan tutkimuksessa *Technical Change and the Aggregate Production Function*, jossa hän osoitti, että taloudellinen pääoma selitti vain 12,5 % henkeä kohti laskettujen tulon kasvusta Yhdysvalloissa.³¹ Hänen havaintonsa pakotti kysymään mitkä tekijät selittävät lopun eli 87,5 % taloudellisen elämän saavutuksista?

Luottamuspääoma toimii monella eri tavalla pääomana. Saksalaisen sosiologin Niklas Luhmannin mukaan luottamuspääoma auttaa ihmisiä selviytymään monimutkaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa.³² Monimutkaisuus ja epävarmuus ruokkivat erityisen voimakkaasti luottamuksen kysyntää. Luottamuspääoman merkitys on siinä, että sen avulla ihmisten on mahdollista ja vaivatonta tehdä uusia avauksia, tutkia uusia ulottuvuuksia ja käydä käsiksi asioihin kokeilujen avulla.³³ Ilman luottamuspääomaa nämä asiat saattaisivat hyvinkin jäädä tapahtumatta.

Luottamuspääoma vähentää olennaisesti vuorovaikutuskustannuksia – transaktiokustannuksia. Ronald Coasen kirjassaan *The Firm, the Market and the Law* esittämän oivalluksen mukaan institutionaaliset järjestelyt tuottavat vuorovaikutuskustannuksia niiden puitteissa toimiville asioille ja prosesseille.³⁴ Nämä kustannukset jäävät yleensä huomaamatta, kun huomio kohdistuu panosten ja tuotosten välisiin suhteisiin. Luottamuspääoma helpottaa asioiden aloittamista, kun ihmisten ei tarvitse suojata selustaansa mahdollista vilppiä ja petosta vastaan. Se tehostaa asioiden käsittelyä, kun ihmisten ei tarvitse pelätä, että heidän ponnistelunsa ja uhrauksensa jäävät palkitsematta.

Luottamuspääoma motivoi ihmisiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittämään sitä. Se motivoi oppimaan ja kokeilemaan, koska luottamuksen ilmapiirissä ihmisten on luonnollista jakaa toisille ideoitaan ja kokemuksiaan ja varoittaa toisia mahdollisista riskeistä ja uhkista. Totuuden siemen on kärjistyksessä, jonka mukaan luot-

31. Solow 1957.

32. Luhmann 1979.

33. Solomon & Flores 2001, s. 9.

34. Coase 1988.

tamuspääoma selittää toiminnan tuloksista suuremman osan kuin aineelliset resurssit.

Luottamuspääoma pätevoittää ne säännöt, joiden mukaan erilaiset asiat organisaatioissa ratkaistaan. Ihmisten on tärkeää tietää, että asioita hoidetaan oikeudenmukaisesti ja että heidän ei tarvitse pelätä syrjintää eikä väärinkäytöksiä. Jos heitä koskevat ikävät päätökset on tehty oikeudenmukaisesti, he hyväksyvät ne, vaikka eivät pidä niistä. Luottamuspääomaa mitataan juuri niissä tilanteissa, joissa on tehty organisaatiota dramaattisesti koskettavia päätöksiä. Päätösten kiistäminen ja riitauttaminen ovat menetetyn luottamuspääoman väistämättömiä seurauksia.

Luottamuspääoma auttaa ihmisiä kohtaamaan henkisesti yhtenäisinä todellisuuden vaikean hallittavuuden ja ongelmallisuuden. Koska kukaan ei voi suojella ihmisiä todellisuudelta, he voivat valita käsittelevänsä sitä joko henkisesti yhtenäisinä tai henkisesti rikkinäisinä. Jälkimmäinen vaihtoehto on todellinen tilanteessa, jossa ihmiset ovat menettäneet keskinäisen luottamuspääomansa.

Kun luottamus rinnastetaan pääomaan, sen avulla voidaan todellakin synnyttää ja luoda uutta. Pääomana luottamus luo toiminnalle edellytykset ja mahdollistaa sen. Ihmiset saavat asiat hoitumaan luottamuspääoman avulla paremmin kuin ilman sitä. Luottamuspääoma vähentää olennaisesti johtamisen kustannuksia yhteistyössä ja koordinaatiossa.

Jos johtajat epäonnistuvat luottamuspääoman rakentamisessa, he menettävät yhteytensä kanssaihmistensä mieliin ja mielikuvitukseen. Tässä tilanteessa ihmisistä tulee johdettavia ja käskettäviä. He menettävät aloitteellisuutensa ja halunsa toimia itsenäisesti ja aktiivisesti.

6. Luottamuspääoma selitettävänä ja selittävänä tekijänä

Luottamuspääomaa koskevia käsityksiä on voitava tutkia empiirisesti, koska empiirisen tutkimuksen avulla on mahdollista karsia virheellisiä ja kestäättömiä olettamuksia, väittämiä ja käsityksiä luottamuspääomaan vaikuttavista voimista ja sen vaikutuksista muihin tekijöihin. Ihmisten tietämys siitä, kuinka he vaikuttavat sosiaaliseen ympäristöönsä ja kuinka sosiaalinen ympäristö vaikuttaa heihin, on aina rajallista ja siksi myös erehtyväistä. Empiirinen tutkimus eri muodoissaan auttaa ihmisiä saamaan aikaisempaa perusteellisemmän kuvan luottamuspääomasta selitettävänä ja selittävänä tekijänä.

Kun luottamuspääoma on selitettävä tekijä, ollaan kiinnostuneita siitä, mitkä voimat vahvistavat ja heikentävät luottamuspääomaa.³⁵ Eri organisaatioissa erilaiset tekijät vaikuttavat ratkaisevasti luottamuspääoman vahvistumiseen ja heikkenemiseen. Tutkimusta tarvitaan huomattavasti lisää, jotta näistä erilaisista tuloksista voitaisiin muodostaa kokoava teoria luottamuspääomaa selittävistä tekijöistä. Tässä tarkoituksessa tarvitaan yhteistyötä niiden tieteiden välillä, joilla luottamusta tutkitaan.

Kun luottamuspääomaa käytetään selittävänä tekijänä, ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka se vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden motivaatioon, ryhmien innovatiivisuuteen, organisaatioiden menestykseen ja yhteiskuntien muutoshalukkuuteen. Vahvistuva luottamuspääoma motivoi, kannustaa ja sitouttaa ihmiset yhteisiin tavoitteisiinsa. Se saa ihmiset ylittämään itsensä ja yltämään saavutuksiinsa, joihin he eivät olisi muutoin yltäneet.

George Soros kuvaa kirjassaan *The Crisis of Global Capitalism* miksi tutkimuksissa on tärkeää ymmärtää luottamuspääoman looginen asema oikein. Hänen mukaansa ihminen on pääsääntöisesti ymmärryksessään asioiden syy- ja seuraussuhteista vajavainen ja erehtyväinen päätöksissään.³⁶ Huolimatta näistä (korjaamattomista) vajavaisuuksistaan

35. Tällaisesta tutkimuksesta ks. esim. Harisalo & Karma & Wägar 44/2006, Harisalo & Karma & Wägar 45/2006 ja Harisalo & Karma & Wägar 46/2006.

36. Soros 1998, s. 4.

hänen on käytettävä harkintaansa voidakseen valita ja toimia.³⁷ Kun hän toimii, hänen valinnoillaan on sekä ennakoituja että ennakoimattomia seurauksia, jotka muovaavat ja muokkaavat hänen ympärillään olevia olosuhteita ja tekijöitä. Kun yhteiskunta toimii tällä tavoin, se on avoin yhteiskunta.³⁸

Avoimessa yhteiskunnassa ihmisillä on kaksi erilaista roolia, passiivinen ja aktiivinen.³⁹ Kun ihmiset toimivat passiivisesti, he yrittävät ymmärtää heitä ympäröivää todellisuutta. Kun he toimivat aktiivisesti, he vaikuttavat tavalla tai toisella olosuhteisiinsa, joissa luottamuspääomalla on keskeinen merkitys. Tässä problematiikassa he vaikuttavat suunnitelmallisesti ja tahattomasti luottamuspääoman vahvistumiseen ja heikkenemiseen.

7. Yhteenveto luottamuspääomasta

On tärkeää ymmärtää, että ihmisten valinnat muokkaavat luottamuspääomaa. Tämä tarkoittaa, että luottamuspääoma ei laskeudu ihmisten keskuuteen heidän ylä- tai ulkopuoleltaan, vaan heidän valintansa luovat edellytykset ja rajat luottamuspääoman kasvulle ja kehitykselle. Jonkun on aloitettava jokin asia ja hänen on saatava toiset seuraamaan esimerkkiään.

Pankkiiri J. P. Morgan kokosi Yhdysvalloissa vuoden 1902 pankkikriisin jälkeen pankkiirien renkaan elvyttämään maan taloutta.⁴⁰ Hän antoi esimerkin, jota muiden oli helppoa seurata. Kun eri aloilla yhä useampi seurasi esimerkkiä, myönteiset muutokset alkoivat vahvistua taloudessa ja sen seurauksena kansalaisten luottamus yhteiskuntaan elpyi.

37. Soros 1998, s. 4.

38. Soros 1998, s. 4.

39. Soros 1998, s. 5.

40. Akerlof & Shiller 2009, s. 28.

Vastaava tilanne koettiin New Orleansissa, jossa hirmumyrsky Katrina tuhosi valtaosan kaupungin taloista.⁴¹ Kaupunki voi elpyä vain, jos joku ryhtyy korjaamaan taloan ja siivoamaan ympäristöönsä ja antaa siten muille esimerkin seurattavaksi. Kun ihmiset eivät ryhdy tähän työhön, he antavat kanssaihmisilleen toisenlaisen esimerkin. Vain esimerkin kautta asioihin syntyy myönteinen tasapaino, jossa luottamus vallitsee.⁴²

Tilanne on aivan sama myös organisaatioissa ja työyhteisöissä. Johtaja, joka toimii avoimesti ja rehellisesti, antaa muille esimerkin seurattavaksi. Kun yhä useampi omaksuu hänen tapansa toimia, sitä yleisemmäksi se muuttuu. Tämä kuva välittyy myös työyhteisön ja organisaation ulkopuolelle, jossa se saa aikaa myöten lisää seuraajia.

Asiat kehittyvät myös päinvastaiseen suuntaan, sillä myös luottamukseen välinpitämättömästi suhtautuvien johtajien esimerkkiä on tapana seurata. Jos prosessia ei kyetä estämään, epäluottamus valtaa huomaamatta sijaa luottamukselta ja syrjäyttää sen jossain vaiheessa kokonaan. Kun tämä vaihe saavutetaan, asioiden korjaaminen vaatii sitkeyttä, aikaa ja voimavaroja.

Tässä on pelkistetysti kuvattuna prosessi, joka käynnistää luottamuspääoman kasvun ja taantumisen. Organisaatioissa näiden asioiden ja olosuhteiden tunnistaminen ja käsittely vaativat johtajilta huomattavaa ammattitaitoa. Heidän on osattava puuttua merkityksettämiin asioihin. Heillä on oltava myös rohkeutta käydä käsiksi asioihin, joissa he ovat yksin muita vastaan.

Luottamuksen ja epäluottamuksen vuorottelussa on kysymys jäämisen ja lähtemisen välisestä valinnasta, jota Hirschman kuvaa kirjassaan *Exit, Voice, and Loyalty*.⁴³ Hänen logiikkansa mukaan luottamus kannustaa jäämään ja epäluottamus rohkaisee lähtemään. Kun ihmiset kohtaavat asioita ja olosuhteita, joita he pitävät hyvinä, on todennäköistä, että he jatkavat organisaatioissa ja edistävät niitä omalla käyttäytymisellään. Jos he pitävät asioita ja olosuhteita epätyytyttävänä,

41. Akerlof & Shiller 2009, s. 28.

42. Akerlof & Shiller 2009, s. 28.

43. Hirschman 1970.

on mahdollista, että he voivat lähteä organisaatiosta ja hakea itselleen uuden paikan.

Edellä sanotusta huolimatta on myös mahdollista, että ihmiset eivät onnistu lähtemään organisaatiosta, jossa ihmisten toiminta ei vastaa heidän moraalisia vaatimuksiaan. Tällöin heillä on kaksi mahdollisuutta. He voivat kaikesta huolimatta yrittää toimia mahdollisimman oikein ja välttää kielteisinä pitämiään käyttäytymismalleja. Toiseksi he voivat myös olosuhteiden paineissa luopua omista moraalisäännöistään ja omaksua niiden tilalle kielteiset käyttäytymismallit.

Luottamus pääoma syntyy ja kasvaa ihmisten omista valinnoista. Vahvistuessaan se luo edellytykset tiedolliselle, tulkinnalliselle, sosiaaliselle ja taloudelliselle pääomalle. Se ohjaa ihmisiä käyttämään tiedollista pääomaa innovatiivisiin ratkaisuihin. Se suuntaa tulkinnallista pääomaa sellaiseen vuorovaikutukseen, joka motivoi ihmisiä etsimään yhteisiä mahdollisuuksia ja ratkomaan rakentavasti ongelmiaan. Se rakentaa sosiaalista pääomaa, jonka avulla ihmiset voivat verkostoitua yli erilaisten rajojen. Se kannustaa ihmisiä hyödyntämään taloudellista pääomaa niin, että taloudellinen elämä kehittyy moraalisesti kestäväan suuntaan.

IV

EPÄLUOTTAMUS – RIKKOVA JA MURTAVA VOIMA

1. Epäluottamuksen ja luottamuksen samanaikaisuus

Epäluottamus on luottamuksen kääntöpuoli, sen toiset kasvot. Luottamuksen ja epäluottamuksen välistä suhdetta voidaan kuvata janalla, jonka ääripäitä ne ovat. Kun ihmiset liikkuvat tällä janalla luottamuksen suuntaan, epäluottamuksen todennäköisyys vähenee, mutta tuskin kuitenkaan poistuu kokonaan. Kun ihmiset liikkuvat janalla epäluottamuksen suuntaan, luottamuksen merkitys alkaa heikentyä.

Epäluottamus ja luottamus ovat pääsääntöisesti samanaikaisesti esiintyviä voimia, joita eri tekijät luovat ja ylläpitävät. Ne esiintyvät eri vahvuuksina ihmisten välisissä suhteissa ja organisaatioissa. Luottamusta ei ole ilman epäluottamusta ja päinvastoin. Epäluottamus luo ihmisille luottamuksen kysynnän.

Epäluottamus motivoi ihmisiä riskeeraamaan luottamuspääoman tiedollisen, tulkinnallisen, sosiaalisen ja taloudellisen pääoman käytössä. He voivat esimerkiksi pantata tietoa, levittää vääriä tietoja ja paikkansa pitämättömiä huhuja, estää ihmisiä toteuttamasta suunnitelmiaan, sulkea heidät sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle ja käyttää taloudelliset voimavaransa hyödyttömiin tarkoituksiin.

Epäluottamus on luottamuksen tavoin yleistä ja spesifiä.¹ Yleinen epäluottamus tarkoittaa, että ihmiset eivät luota kehenkään eivätkä mihinkään organisaatioissaan. He varovat kaikkea mitä heille sanotaan ja suhtautuvat kriittisesti kaikkiin organisaationsa toimenpiteisiin. Yleisen epäluottamuksen kohteita ovat muun muassa yksittäiset organisaatiot ja instituutiot, yleiset instituutiot kuten demokratia ja omistusoikeudet sekä yhteiskunta institutionaalisenä järjestelmänä.²

Spesifi epäluottamus kohdistuu tiettyyn henkilöön, asiaan tai olosuhteeseen. Spesifi epäluottamus voidaan kohdistaa suhteellisen tarkasti. Sen kohteina ovat esimerkiksi yksittäiset ihmiset kuten johtajat ja poliitikot ja tietyt toimenpiteet kuten tiedottaminen ja valvonta.³ Spesifi epäluottamus on yleensä helpompi korjata kuin yleinen epäluottamus.

2. Epäluottamuksen aiheuttajat

Ihmiset voivat ottaa tarkoituksellisesti ja suunnitellusti riskejä luottamuksensa menettämisen suhteen.⁴ He voivat esimerkiksi kokeilla kuinka pitkälle voivat mennä testatessaan kumppaneittensa arviointi-, harkinta- ja sietokykyä. He laskelmoivat, että riskin tuottama hyöty on heille arvokkaampaa kuin siitä mahdollisesti aiheutuva epäluottamus erilaisine kustannuksineen.

Ihmiset voivat menettää keskinäisen luottamuksensa myös tahatomasti, hyvää tarkoittaen ja siihen lainkaan pyrkimättä. Ihmisten erilaiset arvostukset, tulkinnat ja pyrkimykset voivat synnyttää tahatonta epäluottamusta.⁵ He muistavat ja kuvaavat asioita valikoidusti. He tulkitsevat toistensa käyttäytymistä eri tavoin. Tahatonta epäluottamusta ruokkii se, että he ymmärtävät organisaationsa tavoitteet ja keinot eri tavoin. Tahaton epäluottamus voi syntyä myös siitä, että ihmiset tu-

1. Möller 2000, s. 29.

2. Möller 2000, s. 30.

3. Möller 2000, s. 30.

4. Reina & Reina 1999, s. 34–35.

5. Bibb & Kourdi 2004, s. 55.

keutuvat erilaiseen tietoperustaan päätöksenteossa. He eivät välttämättä muista, osaa tai ymmärrä kertoa toisilleen kaikkea tarpeellista.

Luottamus voi vaarantua ja muuttua epäluottamukseksi monista eri syistä. Lupausten ja sitoumusten pettäminen – pitämättä jättäminen – ruokkii epäluottamusta.⁶ Kun ihmiset käsittelevät isoja asioita, joihin liittyy huomattavaa epävarmuutta, heidän on lähes mahdotonta sopia kirjallisesti eteen tulevista asioista. Heidän on yksinkertaisesti voitava luottaa siihen, että osapuolet toimivat lupauksensa ja sitoumustensa mukaisesti. Kun näin ei tapahdu, luottamus muuttuu epäluottamukseksi.

On monia tekijöitä, joiden avulla ihmiset voivat hävittää luottamuksen keskinäisestä tiedonvälityksestä. He voivat esimerkiksi toimia epärehellisesti, pantata ja salailla tietoa. Asioista, jotka ovat epädullisia itselle, on helppoa vaieta tai niitä voidaan tarkoitushakuisesti vääristellä. Syyt, miksi ihmiset turvautuvat näihin keinoihin, ovat ymmärrettäviä, vaikka eivät hyväksyttäviä.⁷

Sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttaa epäluottamusta. Henkilökunta menettää luottamuksensa johtajiin, jotka eivät toimi kuten kertovat toimivansa ja jotka vaativat työntekijöiltä sitä, mihin eivät itse ole valmiita. Käyttäytyminen, joka on ristiriidassa virallisten tai yhdessä hyväksytyjen tavoitteiden, arvojen ja normien kanssa, synnyttää epäluottamusta ja menettää samalla valintoja ja käyttäytymistä ohjaavan vaikutuksensa.

Johdon strategiset virheet saattavat aiheuttaa epäluottamusta organisaation sisällä ja ulkopuolella.⁸ Virheet ovat kaksiteräinen miekka. On tilanteita, joissa olosuhteiden ennakoimaton kehitys tekee tyhjäksi johdon pyrkimykset ja joita ei ole oikein luonnehtia virheiksi, vaikka niin valitettavan usein tehdään. Virheet syntyvät ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta ja välinpitämättömyydestä. Jos johto olisi toiminut toisin, virheilta olisi välttytty.

Bies ja Tripp ovat kuvanneet epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä yhteisöllistä järjestystä ja identiteettiä rikkoviksi voimiksi, joita tauluk-

6. Reina & Reina 1999, s. 144.

7. Bibb & Kourdi 2004, s. 44.

8. Shaw 1997, s. 158–159.

ko 1 kuvaa.⁹ Sääntöjen ja ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen, auktoriteettiaseman väärinkäyttö ja identiteetin vääristäminen ruokkivat tehokkaasti epäluottamusta.

TAULUKKO 1. Epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä

1. Sääntöjen rikkominen:
 - * virallisten sääntöjen rikkominen
 - * sääntöjen muuttaminen tosiasioiden esiintymisen jälkeen
 - * sopimusten tarkoituksellinen rikkominen
 2. Ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen:
 - * omien vastuiden välttely
 - * lupauksen rikkominen
 - * ideoiden ja ajatusten varastaminen
 - * salaisuuksien paljastaminen
 3. Auktoriteettiaseman väärinkäyttö:
 - * johtajien velvollisuuksien vääristäminen
 4. Identiteetin vääristäminen:
 - * julkinen kritiikki
 - * epäreilu ja väärä syyttely
 - * haukkumanimien käyttö
-

Epäluottamus voi romuttaa hetkessä vaivalla ajan myötä hankitun luottamuspääoman. Epäluottamus voi kehittyä hyvin nopeasti ja romuttaa saavutukset ja tulevan kehityksen. Organisaatioiden olisi siksi viisasta keskittyä sekä luottamukseen että epäluottamukseen.

Johtajia on tapana syyttää organisaatiossa esiintyvistä epäluottamuksesta. He eivät ole kuitenkaan ainoa organisaatiossa epäluottamusta aiheuttava tekijä. Myös työntekijät voivat riidellä ja rikkoa luottamukselliset suhteensa. Näiden kiistojen alkuperästä ja tarkoituksista heidän esimiehillään ei ole välttämättä mitään tietoa. Kuitenkin työntekijät voivat pitää esimiehiään vastuullisina näistä jännitteistä.

9. Bies & Tripp 1996, s. 249.

3. Epäluottamuksen vaikutukset

3.1. Epäluottamuksen viisi seurausvaikutusta

Epäluottamuksella on omat vaikutuksensa aivan kuten luottamuksellakin. Se ilmenee yleensä ensin muutamien ihmisten välisissä suhteissa. Jos he eivät pysty käsittelemään rakentavasti välillään olevaa epäluottamusta siihen vaikuttavine tekijöineen, epäluottamus alkaa levitä työyhteisössä. Aikaa myöten spesifi epäluottamus muuttuu yleiseksi epäluottamukseksi, jos prosessia ei kyetä pysäyttämään.

Vaikka epäluottamuksella on monta ilmenemismuotoa, seuraava kuvaus sen leviämisestä on todenmukainen. Epäluottamuksen ensimmäinen ja yleensä heikosti tunnistettu vaikutus on se, että työyhteisön ilmapiiriin ilmaantuu jotain vaikeasti määriteltävää epämiellyttävyyttä. Se tekee ihmiset epävarmoiksi ja saa heidät varomaan sanojaan ja tekojaan.

Toisessa vaiheessa asiat alkavat konkretisoitua ihmisille ja epäluottamus saa spesifejä piirteitä. Se auttaa ihmisiä tunnistamaan syyt ja seurauksia ja ihmisiä ja ryhmiä niiden takana. Jo tässä vaiheessa ihmiset alkavat vältellä toisiaan. Ihmiset, jotka aiemmin hakeutuivat toistensa seuraan, eivät tee enää niin. He varovat puhumasta tietyistä asioista ja välttävät neuvojen ja ohjeiden antamista. He etääntyvät huomaamatta toisistaan.

Edellä kuvatuissa kahdessa vaiheessa epäluottamus on luonteeltaan suhteellisen näkymätöntä, kätkeytyä ja parhaimmillaan vain viitteellistä.¹⁰ Koska epäluottamuksen aiheuttajista ei ole tietoa tai se on hyvin epävarmaa ja altista erilaisille tulkinnoille, epäluottamukseen on vaikea puuttua.¹¹ Siksi epäluottamus voi jatkaa leviämistään organisaatiossa ilman, että kukaan yrittäisi pysäyttää sitä.

Kolmannessa vaiheessa epäluottamus alkaa muuttua näkyväksi ja tunnistettavaksi. Tälle vaiheelle on tunnusomaista, että ihmisillä on vastakkaisia intressejä ja he muodostavat ryhmiä niiden edistämiseksi

10. Bibb & Kourdi 2004, s. 50–51.

11. Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

ja suojelemiseksi.¹² Ryhmien väliset jännitteet muuttuvat avoimiksi ja vastakohtaisuudet repiviksi ja vaikeasti soviteltaviksi. Ihmiset ovat valmiita kritisoimaan toisiaan ja jopa hyökkäämään toisiaan vastaan.

Neljännessä vaiheessa epäluottamus vaikuttaa kielteisesti ihmisten haluun ottaa ja kantaa vastuuta tehtävien ja velvollisuuksien hoidosta. Heidän on yhä vaikeampaa suoriutua heille yhteisesti uskotuista tehtävistä ja velvollisuuksista.¹³ Yhä useamman mielestä on hyödytöntä nähdä vaivaa ja uhrautua, koska he eivät koe saavansa siitä oikeudenmukaista huomiota ja palkkiota. Kun ihmiset huomaavat, että jotkut onnistuvat välttämään velvollisuuksiensa hoitamisen, he alkavat menetellä samoin.

Viimeisessä vaiheessa epäluottamus vaikuttaa siten, että ihmiset menettävät halunsa ratkoa ongelmat ja konfliktit rauhanomaisesti ja yhteistä etua tavoitellen.¹⁴ He pitävät kiinni omista käsityksistään, vaatimuksistaan ja intresseistään ja ovat haluttomia etsimään kompromisseja. Kun ihmiset eivät luota toisiinsa, he ovat haluttomia sopimaan rakentavasti edes vähäpätöisistä asioista.

Viimeinen vaihe epäluottamuksen seurauksissa on hyvin draamatyinen, koska jännitteet ja konfliktit ovat olennainen osa työyhteisöjen ja organisaatioiden todellisuutta. Uudet konfliktit, jotka syntyvät usein tahattomasti, syventävät epäluottamusta.¹⁵ Dramatiikka on siinä, että ratkaisemattomat konfliktit voivat viedä tehon ja vaikuttavuuden johdon hyviltä pyrkimyksiltä ja kehittämissuunnitelmilta.

3.2. Epäluottamuksen muita seurauksia

Epäluottamus vaikuttaa haitallisesti ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Se saa ihmiset varomaan ja pelkäämään toisiaan. Se synnyttää epämiellyttäviä kokemuksia, yllätyksiä ja saa ihmiset epäilemään myös

12. Reina & Reina 1999, s. 45.

13. Reina & Reina 1999, s. 144.

14. Reina & Reina 1999, s. 144 ja Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

15. Shaw 1997, s. 184.

itseään.¹⁶ Se etäännyttää ihmiset toisistaan ja saa heidät vetäytymään henkisesti syrjään muista. Epäluottamus tekee työstä raskasta. Epäluottamus rasittaa ja vaikeuttaa vuorovaikutusta työnjaossa ja sen ulkopuolella kuten seuraava lista osoittaa:¹⁷

- **Tietoisuus:** epäluottamus heikentää ihmisten käsitystä organisaationsa tavoitteista, visioista ja arvoista
- **Moninaisuus:** epäluottamus heikentää ihmisten halua tarjota toisilleen ideoitaan ja kokemuksiaan ja käyttää tietojaan ja taitojaan koko yhteisön hyväksi
- **Yhdistettävyyys:** epäluottamus rajoittaa ihmisten halua kytkeytyä toisiinsa työnjaossa ja sen ulkopuolella
- **Tavoitettavuus:** epäluottamus luo etäisyyttä ihmisten välille, rajoittaa heidän kanssakäymistään ja sulkee ovet vuorovaikutuksen eri muodoilta
- **Johdonmukaisuus:** epäluottamus tekee työstä mutkikkaan, ennakkoimattoman ja vaikeasti hallittavan

Epäluottamuksen seuraukset eivät rajoitu pelkästään edellä kuvattuihin tekijöihin, vaan ne vaikuttavat yhdessä myös organisaation inhimillisyyteen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Luottamus on inhimillistä, uudistavaa ja tehokasta.¹⁸ Epäluottamus tekee organisaatiosta epäinhimillisen, rajoittaa ihmisten halua kehittää, muuttaa ja uudistaa. Se lisää tarpeettomasti kustannuksia ja aiheuttaa tehottomuutta, koska organisaation henkiset ja aineelliset voimavarat kuluvat perustyon sijasta epäluottamuksen käsittelyyn.

Epäluottamus ruokkii voimattomuutta, apatiaa. Kun ihmiset eivät usko voivansa vaikuttaa asioihin, he lakkaavat välittämästä.¹⁹ Epäluottamus avaa organisaatiossa ovet mielivaltaiselle toiminnalle, joka voi olla välineellistä ja normatiivista.²⁰ Mielivalta on yksi mahdollisuus saada asiat tapahtumaan halutulla tavalla vaikutuksista piittaamatta.

16. Reina & Reina 1999, s. 45.

17. Bibb & Kourdi 2004, s. 83.

18. Bibb & Kourdi 2004, s. 81.

19. Möller 2000, s. 26

20. Möller 2000, s. 26

Epäluottamus on samalla tavoin taloudellinen realiteetti kuin luottamus. Se rajoittaa organisaation mahdollisuuksia menestyä ja toteuttaa tavoitteensa. Se synnyttää tarpeettomia taloudellisia kustannuksia, jotka heikentävät tuottavuutta. Innovatiivisuuden sijasta se synnyttää vastakkainasettelua, jännitteitä ja konflikteja, jotka kalvavat maaperää ihmisten yhteisiltä ponnistuksilta.

4. Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi

Epäluottamus on mahdollista muuttaa luottamukseksi. Tämä ei ole helppoa, koska yhteisiä organisatorisia ongelmia eritellessään ihmiset välttävät puhumasta luottamuksesta ja siten myös epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. He puhuvat sen sijaan esimerkiksi tiedonjaon ja -kulun ongelmista, vaikeuksista sietää toistensa persoonallisia piirteitä, johtajien käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa ja työhön liittyvistä epärealistisista odotuksista ja vaatimuksista.²¹

Tilanne näyttäisi olevan samanlainen myös niissä organisaatioissa, joissa ihmisten väliset suhteet perustuvat vahvalle autenttiselle luottamukselle. Näissäkin organisaatioissa luottamusta ei pidetä selväsanaisesti ilmaistuna tavoitteena, vaan niissä ihmisten valintojen yhteisvaikutus ylläpitää ja vahvistaa heidän luottamustaan toisiinsa ja organisaatioon.²² Ihmiset puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta epäsuorasti ja viitteellisesti. Tämä havainto ei helpota epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden tunnistamista ja niiden ottamista käsitteelyyn.

Prosessi epäluottamuksesta luottamukseen on suhteellisen helppo, jos epäluottamusta aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa varhaisessa vaiheessa. Jos tässä epäonnistutaan, asioiden korjaaminen muuttuu vaikeammaksi. Ensimmäinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi on avoin keskustelu. Ihmisten on kohdattava toisensa

21. Bibb & Kourdi 2004, s. 129.

22. Bibb & Kourdi 2004, s. 127 ja Shaw 1997, s. 209.

kasvoista kasvoihin, oltava rehellisiä itselleen ja toisilleen ja suostuttava kuuntelemaan toisiaan ennakkoluulottomasti.²³

Avoimen keskustelun idea on, että ihmiset voivat kertoa keskeytyksittä ja ilman riitaan johtavia vastaväitteitä sen, mitä heillä on mielessään ja kuinka he ovat kokeneet ne asiat ja tilanteet, jotka ovat aiheuttaneet epäluottamusta. Avoimella keskustelulla on terapeutin vaikutus, jos osallistujien tehtävänä on yksinkertaisesti kuunnella eikä asettaa puhujan käsityksiä kyseenalaisiksi eikä vetäytyä pois keskustelusta. Avoimessa keskustelussa osallistujien tarkoituksena ei ole osoitella ketään, ei syyttää ketään eikä vakuuttaa kuulijoita oman kantansa moitteettomuudesta. Sen tarkoituksena on vain antaa osallistujille mahdollisuus kertoa kuinka he ovat asiat kokeneet ja tulkinneet. Jos tätä vaihetta ei ole, osa asioihin vaikuttavista tekijöistä jää väistämättä käsittelemättä.

Rakentava väittely on toinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi. Osallistujille on annettava mahdollisuus kertoa oma kantansa ja käsityksensä avoimessa keskustelussa esille nousseista kiistakysymyksistä. Rakentavan väittelyn ideana ei ole tyrmätä kiistakumppanin käsityksiä, vaan antaa puhujalle mahdollisuus kertoa miksi puhuja on toiminut tavalla, jonka väitetään synnyttäneen ja vahvistaneen epäluottamusta. Osallistujilta vaaditaan edelleen kuulemisen taitoa.

Rakentavan väittelyn jälkeen osallistujien on kolmanneksi listattava ne tekijät, joita he pitävät keskeisinä epäluottamuksen aiheuttajina ja joiden korjaaminen parantaa heidän suhteitaan. Ongelmien listauksessa ei saa esiintyä vähättelyä eikä sanelua. Kun osallistujat listaavat yhdessä epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä, heidän on samalla sitouduttava niiden korjaamiseen. Sitoutuminen osoittaa halua korjata epäkohtia ja on itsessään luottamuksen osoitus.

Kun korjattavat ongelmat on listattu ja laitettu tärkeysjärjestykseen, neljäntenä tehtävänä on tuottaa ne ideat, joilla ongelmat voidaan korjata. Ideoinnin on oltava yhteistä ja yhteisesti hyväksytyihin ratkaisuihin pyrkivää. Tällä on se huomattava merkitys, että osapuolet

23. Shaw 1997, s. 173–174.

sitoutuvat kiinnittämään huomionsa asioiden korjaamiseen sen sijaan, että he jatkaisivat vetoamista omiin kokemuksiinsa.

Viidenneksi, kun toimivista ratkaisuideoista on sovittu, osallistujien on toimittava niiden mukaan. Korjaavan toiminnan on oltava vastuullista ja konkreettisiin tuloksiin pyrkivää. Sen on oltava eteenpäin katsovaa, suhteita korjaavaa ja yhteistyötä rakentavaa. Jos osallistujat alkavat katsoa taaksepäin ja muistella menneitä, orastava myönteisyys muuttuu kielteiseksi ja halu korjata asioita heikkenee.²⁴

Viimeisenä vaiheena tässä prosessissa on valittujen toimenpiteiden jatkuva arviointi. Tietyin ajoin tapahtuva arviointi kannustaa osallistujia jatkamaan prosessia ja toimimaan sen hyväksi. Se auttaa korjaamaan tehtyjä päätöksiä ja antaa tunteen onnistuneesta etenemisestä.

E erityisen hyvä asia olisi, jos organisaatiot pystyisivät itse ratkomaan epäluottamuksen aiheuttamia ongelmia. Näin asia ei kuitenkaan aina ole ja siksi organisaatiot tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta näiden asioiden käsittelyssä. Ulkopuolinen asiantuntija voi saada keskenään riitelevät ihmiset pysymään yhdessä, puhumaan toisilleen ja etsimään ratkaisuja ongelmiinsa. Kuitenkin luottamuksen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset ottavat asiat omiin käsiinsä heti, kun se on mahdollista.

5. Yhteenvedo epäluottamuksesta

Koska luottamus merkitsee uskoa ja varmuutta, epäluottamus merkitsee epäuskoa ja epävarmuutta. Monet erilaiset tekijät muuttavat luottamuksen epäluottamukseksi haitallisina ja tuhoisina seurauksina. Epäluottamus etäännyttää ja vieraannuttaa ihmiset toisistaan ja saa heidät tuntemaan toisensa vastustajikseen ja vihollisikseen. Mitä enemmän epäluottamusta on organisaatiossa, sitä enemmän johtamisen kustannukset kasvavat. On todennäköistä, että jossain vaiheessa epäluottamuksen kasvu tekee tyhjiksi kaikki johtajien ponnistelut.

24. Weeks 1994, s. 162.

Epäluottamus ammentaa kasvuvoimansa asioiden ennakoimattomuudesta, epävarmuudesta ja vaikeasta hallittavuudesta. Nämä olosuhteet näyttäisivät olevan vahvistumassa yhteiskunnassamme. Siksi on mahdollista, että epäluottamus voisi olla valtaamassa alaa luottamukselta organisaatioissa.

Epäluottamuksella on organisaatioissa yhtä huomattava vaikutus kuin luottamuksella. Siksi on yllättävää, että epäluottamusta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin luottamusta. On ilmeinen tosiasia, että ihmiset ottavat suunnitelmallisesti riskejä luottamuksensa menettämisen suhteen. Yhtä ilmeistä on, että epäluottamus syntyy myös tahattomasti, ilman, että siihen olisi kukaan tietoisesti pyrkinyt. Näitä molempia tilanteita pitäisi yrittää ymmärtää nykyistä huomattavasti paremmin.

On myös mahdollista, että epäluottamuksella on suurempi valta ihmisiin kuin luottamuksella. Luottamusta pitää ansaita suhteellisen kauan, mutta sen voi menettää hetkessä. Kun luottamus on muuttunut epäluottamukseksi, ihmiset toimivat intuitiivisesti epäluottamuksen logiikan ohjaamina. On ihmisiä, jotka eivät koskaan unohda epäluottamuksen aiheuttajia, eivätkä pysty unohtamaan tai antamaan anteeksi.

Kun tehtävänä on muuttaa epäluottamus luottamukseksi, se on mahdollista vain, jos ihmiset suostuvat kohtaamaan toisensa ja ottavat tavoitteekseen keskinäisten suhteittensa parantamisen. Tämä ei onnistu esimerkiksi jakamalla rahaa tai muita aineellisia etuja, koska niiden käyttö vain siirtää totuuden hetkeä myöhemmäksi.

V

TULKINNALLINEN PÄÄOMA JA VUOROVAIKUTUS

1. Luottamuspääomasta tulkinnalliseen pääomaan

Luottamuspääoma on tulkinnallisen pääoman kasvualusta. Luottamuspääoma luo perustan tulkinnalliselle pääomalle ja sääntelee sen vaikuttavaa käyttöä. Tulkinnallisen pääoman vahvuus ja merkittävyys ovat luottamuspääoman vahvuutta ja merkittävyyttä.

Tulkinnallinen pääoma tarvitsee luottamuspääomaa tuekseen, koska sen käyttö on usein haparoivaa, epävarmaa ja hataraa. Tulkinnat ja merkitykset voidaan ilmaista tavoilla, jotka heikentävät niiden haluttua merkitystä. Tulkinnallinen pääoma houkuttelee esittämään kritiikkiä ja on siten altis vastakkaisille näkemyksille. Se jää etäiseksi ihmisille, joita se ei puhuttele. Tulkinnallisen pääoman tehokas käyttö edellyttää, että sitä tuetaan luottamuspääomalla.

Tulkinnallinen pääoma valaa konkreettisuutta, uskottavuutta ja vaikuttavuutta asioihin. Se kannustaa ihmisiä pohtimaan millaisia mahdollisuuksia erilaiset merkitykset ja tulkinnat heille avaavat. Se motivoi heitä miettimään työhön vaikuttavia syy- ja seuraussuhteita eri näkökulmista ja lähtökohdista.

Ihmiset luottavat tulkinnalliseen pääomaan, kun se koskettaa heitä konkreettisesti ja he huomaavat kannattavaksi toimia sen mukaan. Luottamus tulkinnalliseen pääomaan vahvistuu, kun asiat kehittyvät sen ennakoimalla tavalla tilanteesta riippuen joko myönteisesti tai kielteisesti. Tulkintojen ja merkitysten realistisuus vahvistaa ihmisten luottamusta tulkinnalliseen pääomaan ja luottamuspääomaan.

2. Tulkinnallinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä

2.1. Tulkinnallisen pääoman idea

Ajatus, jonka mukaan todellisuus on objektiivinen ja riippumaton ihmisten käsityksistä, kuvaa riittämättömästi heidän sosiaalista todellisuuttaan. Jos todellisuus olisi todella objektiivista, ihmiset reagoisivat kaikkialla samalla tavoin samoihin ärsykkeisiin. Koska näin ei ole, ihmiset arvostavat eri asioita ja samoja asioita eri tavalla. He myös reagoivat eri asioihin ja samoihin asioihin eri tavalla.

Tulkinnallinen pääoma auttaa ymmärtämään arvostusten ja reagoitien erilaisuutta ja hyödyntämään niiden huomattavaa voimaa johtamisessa ja kehittämisessä. Tulkinnallista pääomaa on luonnehdittu luovaksi älykkyydeksi¹, moninaiseksi älykkyydeksi², empatiaksi³ ja tunneälyksi⁴. Yhteistä kaikille näille käsityksille on eräänlainen kyky aavistaa ihmisten mielisä liikkuvia virtauksia ja muotoilla niistä motivoivia ja yhdistäviä tarkoituksia ja merkityksiä. Tulkinnallisessa

-
1. Dyer & Gregersen & Christensen 2009, s. 62.
 2. Gardner 1983.
 3. Ks. esim. Covey 1995, s. 116–117.
 4. Goleman 2000.

pääomassa on tärkeää ajatella asioita kanssaihmisten näkökulmasta ja taidosta ilmaista asiat niin, että he ottavat asiat omikseen.

Tulkinnallinen pääoma on mieliä avaava voima. Se saa ihmiset muuttamaan ajatteluaan ja ymmärrystään asioista ja niihin vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista. Sen ansiosta ihmiset voivat nähdä maailmansa uudessa valossa. Tulkinnallinen pääoma vaikuttaa syvällä ihmisten mielissä. Se aktivoi ajattelua ja auttaa vapautumaan oman ajattelun kahleista. Tulkinnallinen pääoma motivoi. Sen ansiosta ihmiset, jotka eivät tunne toisiaan, löytävät toisensa. Se rohkaisee heitä toimimaan eri asioissa samansuuntaisesti.

Tulkinnallisen pääoman hyödyntämiseksi on olemassa monta keinoa. Johtajat voivat välittää haluamiaan tulkintoja ja merkityksiä kaskuillaan ja tarinoillaan. He voivat välittää niitä kertomalla omista kokemuksistaan. Terävät sanonnat ja iskulauseet välittävät ihmisille tehokkaasti tulkintoja ja merkityksiä.

Tulkinnallisen pääoman potentiaali on huomattava. Asioiden, tapahtumien ja olosuhteiden arvo riippuu siitä, kuinka ihmiset niitä tulkitsevat. Käsitys, jonka mukaan yrityksen ideana on auttaa asiakkaita helpottamaan työtään, on puhuttelevampi kuin käsitys, jonka mukaan yritys tekee vain työkaluja. Tulkinnallisen pääoman keho käyttö kosta- tautuu esimerkiksi tehottomuutena ja välinpitämättömyytenä.

Tulkinnallisen pääoman idea saadaan parhaiten esille vertaamalla sitä peliin, jossa pelaajien tehtävänä on tunnistaa peliin kätkeyty merkitys tai hahmo.⁵ Pelaajat etsivät erilaisilla päättelysäännöillä piilotet- tua merkitystä tai hahmoa, joka alkaa vähitellen hahmottua omaan muotoonsa. Kun se on löytynyt, peli päättyy.

Peli on tulkinnallisen pääoman vastakohta, koska etsittävä hahmo tai merkitys on siihen suunnitelmallisesti kätkeyty. Toisin kuin pelissä todellisessa elämässä tulevaisuus ei sisällä mitään ennalta määrättyä ja tiettyyn kaavaan lukittua suuntaa tai tilannetta. Huominen on ihmisille kuin avoin kirja tai tuntematon maaperä, jolle he voivat laatia oman käsikirjoituksensa ja jonka he voivat kartoittaa oman mielensä mukaan.

5. Ks. erityisesti Weick 2001, s. 8–9. Peli, johon Weick viittaa, on Mastermind.

Tulkinnallista pääomaa tarvitaan juuri tällaisissa tilanteissa, jotka ovat suhteellisen yleisiä johtamisessa ja organisaation kehittämisessä.

Useimmat asiat ovat potentiaalisesti moniulotteisia ja avoimia monille erilaisille tulkinnoille. Esimerkiksi valo voidaan tulkita mitaustavasta riippuen aalloiksi tai partikkeleiksi. Tästä seuraa, että mitä useammista erilaisista näkökulmista asioita voidaan katsoa, sitä enemmän tulkinnallista pääomaa on käytössä. Vastaavasti näkökulmien kapeus ja rajallisuus supistavat tulkinnallisen pääoman potentiaalia ja kohdistavat huomion tuttuun ja turvalliseen.

Ihmiset ovat oppineet luontevasti käyttämään tulkinnallista pääomaa. Kun he kohtaavat toisensa arjen askareissa, he tarkkailevat toisiaan ja ammentavat keskinäisestä kanssakäymisestäään tiedon murusia, vihjeitä ja signaaleja, joille he antavat oman tulkintansa ja merkityksensä.⁶ Ne ohjaavat heidän valintojaan ja käyttäytymistään. Asioiden tarkkailu, vihjeiden keruu ja niille annettavat merkitykset kuvaavat tulkinnallisen pääoman käyttöä.

Säännöt ja määräykset, moitteettomat käskyvaltasuhteet, työnjaon hierarkia sekä oikeudet ja velvollisuudet ovat luonnollisesti tärkeitä ihmisille, mutta niissä ei välttämättä ole riittävästi voimaa ihmisten motivoimiseksi. Tulkinnallisen pääoman avulla on mahdollista lähestyä ihmisten motivaation syvimpiä lähteitä – mieliä ja sydämiä. Se auttaa ihmisiä kiteyttämään mielessään olevia ajatuksia, tuntemuksia ja näkemyksiä ja muotoilemaan ne toiminnallisiksi vaihtoehdoiksi. Tulkinnallinen pääoma on huomattava voimavara ja arvoa luova tekijä kaikelle päätöksenteolle.⁷

6. Weick 1995, s. 8.

7. Ks. esim. Aarrevaara & Harisalo & Kilpi 6/2006, Aarrevaara & Harisalo & Kilpi 2/2007, Harisalo & Aarrevaara 3/2006 ja Harisalo & Aarrevaara 2/2007.

2.2. Tulkinnallisen pääoman ominaisuudet

Weickin mukaan tulkinnallisessa pääomassa (sensemaking) on eräitä huomionarvoisia ominaisuuksia.⁸ Se on ensinnäkin ihmisten mielissä jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, tapahtuma, jolla ei ole luontaista alkua eikä loppua. Ihmiset ovat alati erilaisten asioiden keskellä. Siksi heidän on yksinkertaisesti vain tukeuduttava omaan kykyynsä tulkita asioita ja antaa niille merkityksiä. Huomio, jonka he kohdistavat eri asioihin, tekee niistä merkittäviä.

Toiseksi koetuilla asioilla eli retrospektiivisyydellä on olennainen merkitys tulkinnalliselle pääomalle. Ihmisten omat kokemukset ja mieltymykset sävyttävät ja ohjaavat tulkinnallisen pääoman käyttöä. Vaikka ihmiset yrittävät katsoa tulevaisuuteen avoimin silmin, heidän kokemuksensa vaikuttavat kuitenkin jossain määrin niihin arvioihin, joita he tulevaisuudesta tekevät tietoisesti ja tiedostamatta.

Kolmanneksi tulkinnallisen pääoman käyttö on sidoksissa ihmisten omaan persoonaan ja sosiaaliseen identiteettiin. Ihmisten persoona ja identiteetti kehittyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksessa ihmiset tulevat tietoisiksi omasta ja toistensa identiteetistä. Samalla he oppivat ymmärtämään omien ja toisten valintojen ja käyttäytymisen perusteita. Identiteetit ohjaavat osaltaan ihmisten tulkintoja ja merkitysten muotoutumista.

Tulkinnallisen pääoman neljäs ominaisuus on luoda edellytykset toiminnan jatkamiselle ja kehittämiselle. Sen tarkoituksena on avata ihmisten silmät ja vapauttaa heidät siitä ajattelun umpikujasta, johon he ovat mahdollisesti joutuneet. Ongelmat, joita ihmiset työssään kohtaavat, ovat yleensä ratkaistavissa. Niiden syy- ja seuraussuhteiden muotoa, rakennetta ja luonnetta on jatkuvasti mahdollista muokata ja jäsentää. Ei ole olemassa mitään tahoja tai voimaa, joka sanoo kuinka asioiden on oltava, mihin saa ja mihin ei saa puuttua.

Viidenneksi tulkinnallisen pääoman käytössä hyödynnetään samanaikaisesti huomion kohdentamista ja satunnaisia huomioita. Kun ihmiset kohdistavat kaiken mahdollisen huomion tiettyyn asiaan, he

8. Weick 1995, s. 17.

eivät huomaa sitä lähellä ja sen sivulla olevia vihjeitä ja signaaleja, joilla voisi olla huomattava vaikutus heidän pyrkimyksilleen. Tulkinnallisessa pääomassa olisi hyvä tasapainotella molempien asioiden kanssa samanaikaisesti, koska satunnaiset huomiot voivat antaa aiheen arvioida uudelleen kohdennetun huomion painopistettä.

Lopuksi tulkinnalliselle pääomalle on korostetusti tunnusomaista uskottavuus ja vakuuttavuus eikä niinkään täsmällisyys. Täsmällisyys on paremminkin uskottavuuden ja vakuuttavuuden seuraus kuin syy. Tulkinnallinen pääoma muistuttaa, että jotakin on mahdollista löytää, tunnistaa ja oppia hyödyntämään ja että siitä on hyödyllistä yrittää päästä jonkinasteiseen yhteisymmärrykseen. Tässä problematiikassa on ajoittain vaikea erottaa toisistaan järkeviä ja mieltä kuohuttavia asioita ja argumentteja.

2.3. Tulkinnallisen pääoman henkilökohtaisuus

Weick ei ole suinkaan ensimmäinen, joka on käsitellyt tulkinnallisena pääomana luonnehdittavaa problematiikkaa. Esimerkiksi Millsin ajatus sosiologisesta mielikuvituksesta on hyvin lähellä tulkinnallisesta pääomasta esitettyä käsitystä. Sosiologisen mielikuvituksen avulla ihmiset voivat yrittää ymmärtää kuinka yhteiskunnalliselta mittakaavaltaan erilaiset asiat vaikuttavat heidän sisäiseen ja ulkoiseen elämänsäkuunsa.⁹

Tämä on monessa mielessä järkyttävä ja suurenmoinen opetus, koska kohdatessaan uusia tilanteita ihmiset ovat tuskin koskaan täysin perillä omista mahdollisuuksistaan ja rajoistaan.¹⁰ Sosiologinen mielikuvitus – tulkinnallinen pääoma – on heille keino selviytyä uusista ja odottamattomista tilanteista ja ongelmista.

Saksalainen yhteiskuntafilosofi Habermas oli huolestunut teellisen, teknisen ja hallinnollisen asiantuntemuksen kasvavasta vai-

9. Mills 1982, s. 9.

10. Mills 1982, s. 9.

kutusvallasta yhteiskunnan eri aloilla.¹¹ Hän pelkäsi sen syrjäyttävän tehokkuutta suosivalla välineellisellä rationaalisuudellaan yksilöiden ja heidän yhteisönsä eettiset ja moraaliset pohdinnat. Tämän uhan torjumiseksi hän asetti välineellisen rationaalisuuden (instrumental rationality) vastapainoksi viestinnällisen rationaalisuuden (communicative rationality), jonka tavoitteena on rohkaista ihmisiä keskustelemaan, väittelemään ja etsimään yhteisymmärryksen lähteitä.

Mahdollisimman avoimen viestinnällisen rationaalisuuden avulla ihmisten on mahdollista torjua manipulaatiota, valvonnan tarpeetonta vahvistamista ja tunnistaa asiantuntijoiden tietämykseen kätkeytyviä ja kätkeytyjä heikkouksia. Viestinnällisen rationaalisuuden idea muistuttaa tulkinnallisen pääoman ideaa.

Teoreettisessa kielitieteessään Saussure erotti toisistaan asian ja siitä tehtävän tulkinnan.¹² Ihmiset antavat sanoille merkityksiä, eivät tosiasiat. Esimerkiksi kissa on vain sana, mutta kun ihmiset käyttävät sanaa kissa, he liittävät siihen omat kokemuksensa, mieltymyksensä, sävytyksensä ja jopa tuoksut. Saussuren mukaan sanoissa ja käsitteisissä on kaksi ulottuvuutta, tulkinta ja merkitys, jotka molemmat ovat syvästi sidoksissa kielen järjestelmään.

Merkitys (signified) kuvaa käsitettä ja tulkinta (signifier) kuvaa ihmisten mielikuvaa käsitteestä. Merkitykset kuvaavat asioiden välisiä suhteita. Tulkinta ei ole asia, vaan arvo, jonka ihmiset liittävät huomionsa kohteisiin. Ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa esiintyy siten asioista samanaikaisesti toisistaan enemmän tai vähemmän erotuvia tulkintoja. Näihin eroihin ihmiset liittävät omat merkityksensä ja tulkintansa muodostaen niistä oman ymmärryksensä perustan.

Stacey käyträä tavoitteellisen muutoksen (transformative teleology) käsitettä kuvatessaan, kuinka ihmiset yrittävät muuttaa todellisuutta samalla kun todellisuus muuttaa heitä.¹³ Koska todellisuus avautuu koko ajan heidän edessään ja tarjoaa alati uusia etenemisen mahdollisuuksia, heidän on yritettävä ymmärtää mihin he ovat ryhtymässä ja kuinka heidän pyrkimyksensä vaikuttavat asioiden kulkuun. Ilman

11. Habermas 1971.

12. Ks. esim. Tallis 1989, s. 8–9.

13. Stacey 2005, s. 60.

tulkinnallista pääomaa he eivät pysty selkiyttämään ajassa avautuvia syy- ja seuraussuhteita oman toimintansa perustaksi.

Saksalaiset sosiologit Berger ja Luckmann väittivät tulkinnallisen pääoman hengessä, että todellisuutta ei voi antaa ihmisille, vaan ihmiset rakentavat sen keskinäisessä kanssakäymisessään.¹⁴ Ihmiset rakentavat todellisuuttaan neuvottelemalla ja sopimalla. Kun ihmiset ottavat jatkuvasti kantaa toistensa käsityksiin ja vaatimuksiin, he luovat jaettua todellisuutta tai yhteistä subjektiivista ymmärrystä (intersubjectivity) heihin vaikuttavista asioista.

Tulkinnallisessa pääomassa on hyvin paljon eksistentiaalisiksi kutsuttua luonnetta. Eksistentiaalismin ideana on, että ihmisillä itsellään on vastuu siitä, mitä he haluavat olla tai millaisiksi he tahtovat tulla.¹⁵ Eksistentiaalismin merkitys korostuu erityisesti ihmisten yhteistoiminnassa. Vaikka he toimivat yhdessä, he ovat silti vastuullisia itseään koskevien valintojen kirjosta. He päättävät omasta aktiivisuudestaan ja passiivisuudestaan. He päättävät kantavatko he vastuun valinnoistaan vai sysäävätkö sen toisille. Eksistentiaalismin on kohtuullisen hyvässä tasapainossa tulkinnallisen pääoman kanssa.

Misesin mukaan ihmiset valitsevat ja käyttäytyvät tarkoitushakuisesti.¹⁶ Tätä problematiikkaa tutkivaa tiedettä hän kutsuu prakseologiaksi eli valinnan yleiseksi teoriaksi. Hän kutsuu subjektivismiksi käsitystä, jonka mukaan vain ihminen on ainoa asioita arvottava ja valitseva subjekti. Ei ole olemassa yksilön tietoisuuden ulkopuolista subjektia. Ihmisten sosiaalisessa elämässä on vain vähän, jos lainkaan, objektiivisia tosiasioita. Hinnat, kysyntä ja tarjonta, investoinnit, kulutuskäyttäytyminen ja niin edelleen ovat ihmisten subjektiivisten valintojen tuloksia.

Luonnonlait ovat yleensä kovia faktoja, joita vastaan on hyödyttömiä väitteitä. On kuitenkin vakava virhe olettaa, että ihmisten ajattelu olisi rinnastettavissa luonnonlakeihin. Ihmiset voivat myös käyttää hyödykseen luonnonlakeja ja keksiä niille uusia sovellutuksia. Tulkinnallinen pääoma on siten subjektivismia.

14. Berger & Luckmann 1966.

15. Stone 1997, s. 19.

16. Ks. erityisesti Mises 1978.

Subjektivismi olettaa, että ihmiset eivät tiedä, mitä kehitys tuo tullessaan. He eivät tiedä huomista tarpeista eivätkä niiden vastaimisen keinoista. He eivät voi luotettavasti ennustaa tekijöitä, jotka muuttavat varmoina pidettyjä kehitystrendejä. Eilinen ei ole huomisen peili. Ihmisten tietämättömyys huomista – tulevaisuudesta – ei ole tehottoman käyttäytymisen peruste, vaan inhimillisen elämän olennainen luonteenpiirre.¹⁷

Subjektivismi on radikaalia, koska tulevaisuus on avoin ja ihmisten tietämättömyys siitä korjaamaton.¹⁸ Subjektivismi luo tulkinnallisen pääoman kysynnän. Jos ihmiset tietäisivät, subjektivismi menettäisi merkityksensä, koska tietävien tehtäväksi jäisi silloin vakuuttaa tietämättömät tulevaa kehitystä koskevien valintojen moitteettomuudesta. Jos ihmiset eivät tiedä, heidän on tukeuduttava subjektivismiinsa ja tehtävä sen tulokset ymmärrettäviksi tulkinnallisella pääomalla.

2.4. Tulkinnallisen pääoman tehtävät

Tulkinnallisella pääomalla on muutamia huomionarvoisia tehtäviä. Se on ensinnäkin osallistumisen mahdollistaja. Ihmiset osallistuvat tulkinnalliseen prosessiin, kun he uskovat voivansa vaikuttaa ja luottavat siihen, että heidät otetaan tosissaan. Osallistumisen on oltava aitoa, ei pelkästään tiedottamista, mutta ei myöskään sanelua, ohjailua tai manipulointia. Aito osallistuminen vaikuttaa myönteisesti tuotannolliseen toimintaan.¹⁹ Osallistuminen ei vie keneltäkään valtaa, vaan se vahvistaa ja laajentaa sitä.

Kunnioituksen takaaminen on tulkinnallisen pääoman toinen tehtävä. Kun ihmiset esittävät näkemyksiään, heitä on kuunneltava ja yritettävä ymmärtää välinpitämättömän suhtautumisen, vähättelyn ja torjumisen sijasta.²⁰ Kun ihmiset kuuntelevat aktiivisesti, he kohdistavat

17. Wiseman 1990, s. 155.

18. Kirzner 1992, s. 23.

19. Ks. Halal 1986, s. 170.

20. Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 151.

huomionsa puhujan koko persoonaan; mieleen, eleisiin ja liikkeisiin sekä tunteisiin.²¹ Ihmiset tajuavat herkästi, milloin heitä ei kuunnella aktiivisesti. Kun näin tapahtuu, he vetäytyvät hiljaisuuteensa.

Kolmanneksi tulkinnallinen pääoma edistää joustavuutta. Kun ihmiset toimivat joustavasti, he muuttavat prosessin edetessä käsityksiään, näkemyksiään ja johtopäätöksiään. Joustavuus on välttämätöntä, koska tulkinnallinen pääoma nostaa koko ajan esille uutta oivallusta ja ymmärrystä. Joustamattomuus rajoittaa ja jopa estää tulkinnallisen pääoman hyödyntämisen. Kun näin tapahtuu, asioiden kehittäminen muuttuu hyödyttömäksi väittelyksi ja vastakkainasetteluksi, jossa ihmiset ottavat tavoitteekseen voittaa toiset.

Tulkinnallisen pääoman neljäs tehtävä on toimia potentiaalinen avaajana. Ihmisten mieli on avattava, jotta siellä olevat oivallukset saadaan esille. Tehtävä ei ole helppo, koska näkemykset ja kokemukset ovat yleensä syvällä ihmisten mielissä. He varovat kertomasta niitä toisille monista ymmärrettävistä syistä. Jos ihmiset kieltäytyvät avaamasta potentiaaliaan, asiat pysyvät muuttumattomina. Tästä näkökulmasta potentiaalinen avaamisen luulisi olevan johtajien keskeisimpiä tehtäviä tulkinnallisen pääoman alueella.

Viimeinen tulkinnallisen pääoman tehtävistä on toimia ajattelun lukkojen avaajana. Ajattelu urautuu helposti, tutut vaihtoehdot nousevat yleensä ensimmäisinä mieleen ja opittu painaa vaa'assa enemmän kuin oudot näkemykset ja suositukset. On vaivatonta toimia kuten aikaisemminkin. Tästä huolimatta jokainen rutiini voidaan asettaa kyseenalaiseksi ja miettiä sen tarkoitusta uudelleen. Kun kohdataan uusia ongelmia, niille on luotava omat ratkaisunsa.

2.5. Tulkinnallisen pääoman kerroinvaikutus

Luottamus pääomasta voimansa ammentavalla tulkinnallisella pääomalla on oma kerroinvaikutuksensa. Kun ihmiset luottavat tulkinnallisen

21. Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 152.

pääoman viesteihin, he ottavat ne todesta ja muuntavat ne käytännön toimenpiteiksi. He ammentavat tulkinnallisesta pääomasta voimaa omalle ajattelulleen ja asioiden tärkeysjärjestykselle. Tämä vahvistaa tulkintojen ja merkitysten voimaa ja vaikuttavuutta. Vahva tulkinnallinen pääoma kestää kriittisen koetteluun ja avoimen vastustuksen.

Tulkinnallinen pääoma yhdistää organisaatioissa virallisen ja epävirallisen todellisuuden. Se on silta niiden välillä. Virallinen todellisuus on suunniteltua ja asioita vakauttavaa, kun taas epävirallinen todellisuus on spontaania ja ennakoimatonta. Virallisen todellisuuden korostaessa auktoriteetin hierarkiaa ja muodollisia asemia epävirallinen todellisuus nojaa yksilöihin ja heidän välisiinsä mutkattomiin suhteisiin. Epävirallinen todellisuus täydentää, korjaa ja vahvistaa organisaation virallista todellisuutta. Kumpikaan niistä ei yksin riitä.

Innovatiivisuus on yleensä vahvinta siellä, missä nämä kaksi todellisuutta yhdistyvät synergisesti. Näin ei välttämättä kuitenkaan aina ole. Epävirallisessa todellisuudessa elävät ihmiset voivat asettua vastustamaan virallisen todellisuuden tavoitteita, rikkoa tietoisesti sääntöjä ja toimia vastoin kaikkia olettamuksia. Virallisen ja epävirallisen todellisuuden väliset jännitteet voivat vakavasti rajoittaa johdon pyrkimyksiä. Ei ole itsestään selvää, että virallinen organisaatio selviytyy automaattisesti voittajana näistä tilanteista.

Arkisen työn ongelmat työnjaon eri tasoilla ovat harvoin yksiselitteisiä. Ne koskettavat eri tavoin ihmisten sisimpiä tunteita ja motivaation lähteitä. Koska ihmiset tunnistavat ja tulkitsevat asioita oman persoonallisen dynamiikkansa ohjaamina, he tekevät niistä myös toisistaan poikkeavia johtopäätöksiä. He näkevät erilaisia asioita ja tulkitsevat samoja asioita eri tavoin.

On mahdollista, että johtajien pyrkimykset eivät vakuuta ihmisiä niiden merkityksestä. Johtajien arvostukset ja käyttäytyminen voivat etäännyttää ihmiset heistä. Henkilökunta voi pitää johtajiaan etäisinä ja ymmärtämättöminä ja tulkita heidän valintojaan saneluna eikä rationaalisina valintoina. Kaikessa johtamisessa olisi hyvä pitää mielessä viisaus, jonka mukaan olennaista ei ole se, mitä sanotaan, vaan se, miten ihmiset tulkitsevat heille sanottuja asioita.

Ihmiset voivat kohdata työssään ongelmia, joita he eivät pysty ratkaisemaan. Näissä tilanteissa he kokevat olevansa henkisesti umpikujassa, josta heillä ei ole ulospääsyä. Koulutus ja kokemus eivät estä ihmisiä joutumasta tällaisiin tilanteisiin. Työnjaon puitteissa he ratkovat ongelmia, joista heidän on vaikea sopia ja joiden käsittely synnyttää konflikteja heidän välilleen. Jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, jotka eivät pysty lopettamaan eripuraa, kun se on kerran alkanut.

Menestys voi tehdä ihmiset sokeiksi erilaisille arvostuksille ja vaihtoehdoille. Menestyksensä myötä ihmiset voivat muuttua ylimielisiksi ja niin varmoiksi omien ajatustensa merkittävydestä, että he ovat haluttomia kuuntelemaan muita ja hyväksymään heidän ratkaisuehdotuksiaan. Työn arjessa syntyy lukemattomia tilanteita, joissa ihmisillä on halutessaan mahdollisuus rikkoa eettisiä sääntöjä.

Ajatus, jonka mukaan organisaation menestys selittyy yksinomaan johtajien valinnoilla ja vahvalla johtamisella, on todennäköisesti liian pelkistävä ja pettävä kuvatakseen luotettavasti organisaatioiden todellisuutta. On jossain määrin epärealistista olettaa, että päättäväiset johtajat tekevät tuloksen, joka jäisi ilman johtajia tekemättä. Kuitenkin huomattava osa siitä kirjallisuudesta, jossa käsitellään organisaatioita, keskittyy johtajien valmentamiseen ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen.

Tulkinnallisen pääoman merkitys on siinä, että sen avulla on mahdollista tavoittaa asioita, joihin on vaikea päästä kiinni johtamisen muodollisella järjestelmällä. Niitä voidaan käsitellä tehokkaasti vain luottamuspääomasta johdetulla tulkinnallisella pääomalla.

3. Vuorovaikutus tulkinnallisen pääoman tuotoksena

3.1. Vuorovaikutuksen strateginen merkitys

Tulkinnallisen pääoman keskeisimpiä tavoitteita on luoda edellytykset ihmisten yhteistoiminnalle, keskinäiselle vuorovaikutukselle. Tulkinnallisen pääoman tarkoituksena on yhdistää ihmiset edistämään arvokkaita ja merkittäviä tarkoituksia. Se tehtävänä on luoda mielekkyyttä työhön ja elämään. Vailla tätä mielekkyyttä työstä ja elämästä muodostuu merkityksetön ja uuvuttava prosessi.

Vuorovaikutuksessa on kysymys huomattavasti isommasta asiasta kuin vuorovaikutustaidoista, jotka ovat myös tärkeitä. Vuorovaikutus tulkinnallisen pääoman tuotoksena on strateginen tapa luoda arvoa. Esko Kilpi kiinnitti huomiota juuri vuorovaikutuksen strategiseen merkitykseen kirjoittaessaan, että *yhä suurempi osuus asiakkaiden saamasta arvosta syntyy erilaisella logiikalla, kuin mihin olemme perinteisesti tuotannollisissa yrityksissä tottuneet.*²² Kilven mukaan kysymys ei ole enää vain siitä, että työntekijät hyödyntävät keskinäistä vuorovaikutustaan strategisena arvon tuottamisen tapana, vaan myös siitä, että he kytkeytyvät täysin uudella tavalla myös asiakkaisiinsa.

Artikkelissaan *Luova työ ja johtaminen* Kilpi vertaa vuorovaikutusta perinteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen, joissa seuraavat tekijät ovat hyvin keskeisiä.²³

1. Asiat voidaan ajatella, suunnitella ennen toimintaa, eli voimme tietää etukäteen, ennen tekemistä
2. Tavoitteiden on oltava olemassa ennen kuin voidaan toimia tehokkaasti. Yhteiset tavoitteet yhdistävät toimijat ja antavat suunnan. Toiminta on pitkäjänteistä ja ennustettavaa. Toimintaa ohjataan rationaalsiin, systeemiin kausaalisuhteisiin vaikuttamisen kautta
3. Asiat voidaan tietää ulkopuolelta. Ajattelu ja tekeminen voidaan erottaa toisistaan

22. Kilpi 2001, s. 147.

23. Kilpi 2008, s. 4.

4. Johtamisessa ja myös työn tekemisessä on kyse yksilöistä, yksilön ominaisuuksista. Johtaja on yksilötoimija. Johtaminen on yksilöiden johtamista
5. Työtä tekevien ihmisten sitoutumiseen vaikuttaa ensisijaisesti palkkion toivo

Kilven organisaatioteoreettisessa ajattelussa on yhtäläisyyksiä Douglas McGregorin, kuuluisan X- ja Y-teorian kehittäjän, ajattelun kanssa. Se, että Kilpi²⁴ kritisoi vuosikymmeniä myöhemmin hallitsevia johtamiskäytäntöjä samalla tavoin kuin McGregor X-teoriassaan, osoittaa, kuinka vähän organisaatiot ovat todennäköisesti muuttuneet. Puhueksaan vuorovaikutuksesta McGregor käyttää integraation käsitettä.²⁵

3.2. Vuorovaikutus arvon luomisena

On ainakin kolme syytä miksi perinteisissä organisaatioissa, joiden toiminta muistuttaa McGregorin X-teoriaa, ei ole tilaa vuorovaikutukselle strategisena arvon tuottamisen tapana. Ensimmäinen syy on tiedon ymmärtäminen tuotteeksi. Kun tieto on tuote, tiedon löytäminen on ongelma, ei tiedon luominen. Kun tieto on tuote, se tukee organisaatioissa toiminnallista eriytymistä ja synnyttää hallinnollisia siiloja, joiden välillä on vähän tai tuskin lainkaan keskinäistä kanssakäymistä.

Toinen syytekijä on ymmärrys organisaatiosta ja sen kehittämisen logiikasta. Olettamuksena on, että organisaation työnjako on rationaalisesti suunniteltava, esimiesten ja työntekijöiden valta- ja vastuusuhteet huolellisesti määriteltävä ja asioiden hoito perustettava vahvoihin kausaalisuhteisiin. Organisaatio on kuvaannollisesti kuin kello, joka käy halutulla tavalla, kun se on uudelleen viritetty. Kolmas syytekijä liittyy valintojen toteuttamiseen, täytäntöönpanoon, jossa kaikilta vaaditaan huomattavaa yksituumaisuutta. Vaihtoehtojen valintaa koskevat erimielisyydet ja kiistat on ratkaistava kehittämävaiheessa,

24. Kilpi 2006, Kilpi 2007 ja Kilpi 2008.

25. McGregor 2006, s. 103.

koska ratkaisemattomina ne vaikeuttavat ja hidastavat täytäntöönpanoa. Kun lopulliset valinnat on tehty, ihmisten on mukauduttava ja sitouduttava niihin. On mahdotonta ajatella, että prosessi sallisi jatkuvan kritiikin ja kyseenalaistamisen, koska se rajoittaa tehokasta toimintaa, täytäntöönpanoa. Edellä kuvattu perinteinen tapa toimia on hyödyllinen jokaiselle organisaatiolle, joka toimii esimerkiksi seuraavissa olosuhteissa:

- organisaatiossa käsitellään pääsääntöisesti toistuvia, rutiinimaisia ongelmia
- organisaatio voi ratkaista nämä ongelmat hyväksi todetuilla keinoilla ja ideoilla
- organisaatiolla on riittävät tiedot ja taidot käyttää todettuja keinoja ongelmien ratkaisemiseksi
- organisaatio on perillä asioihin vaikuttavista olennaisista syy- ja seuraussuhteista
- organisaatio arvioi ratkaisujensa onnistumista ja vaikuttavuutta tilastollisesti laskettavan riskin avulla (riskin avulla voidaan määrittää onnistumisen todennäköisyys)

Yhä harvemmalla organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus toimia vakaassa ja ennustettavassa ympäristössä. Ne elävät toisenlaisessa todellisuudessa, jolle tunnusomaisia ovat seuraavat tekijät:

- organisaatio käsittelee yhä useammin ongelmia, jotka ovat sille uusia ja tuntemattomia
- uusia ongelmia käsitellessään organisaation on kyettävä tuottamaan uusia ratkaisuja
- uusien ratkaisujen tuottamiseksi organisaation on luotava itselleen uusia tietoja ja taitoja
- organisaatiolla ei ole varmaa tietoa ratkaisujensa syy- ja seuraussuhteista
- ratkaisujen onnistumiseen ja vaikuttavuuteen liittyy syvää epävarmuutta, jota ei voi pelkistää tilastollisesti laskettavaksi riskiksi

Näissä olosuhteissa perinteinen toimintalogiikka ei tuota organisaatioille niiden toivomaa arvoa ja tulosta. Siksi niiden on tukeuduttava vuorovaikutuksen logiikkaan selviytyäkseen menestyksellisesti ongelmistaan ja haasteistaan. Ne eivät voi määrittellä ja ratkoa niitä tavanomaisin keinoin kuten lisäämällä henkilökuntaa, ostamalla ulkopuolista asiantuntemusta ja lisäämällä määrärahoja. Ulkopuoliset auttavat ovat myös uusien ongelmien edessä suurissa vaikeuksissa. Raha on lisäksi tehoton keino lisätä ymmärrystä ja tuottaa ideoita.

Koska tietämättömyys on tietoa olennaisempi olosuhde vuorovaikutuksen logiikassa, työ on ymmärrettävä tutkimuksena ja tuotekehityksenä. Työ ei ole pelkästään mekaanista suoritusta, vaan ennen kaikkea avaamista, tunnistamista ja keksimistä. Prosesseja voidaan jatkuvasti parantaa, kehittää ja jalostaa. Uusien oivallusten myötä osa prosesseista voi menettää tarkoituksensa ja niistä voidaan luopua.

Uusissa olosuhteissa ihmiset ovat suorituksissaan ja saavutuksissaan enemmän riippuvaisia toisistaan kuin koskaan aikaisemmin. Heidän on yhdistettävä voimansa työnjaon kaikilla osa-alueilla. Vastuu vuorovaikutuksesta on ulotettava koskemaan kaikkia ihmisiä eikä sitä saa uskoa vain muutaman valistuneen vastuulle.

Kirjassaan *ReWiring the Corporate Brain* Danah Zohar luonnehtii vuorovaikutusta siten, että ihmiset ovat keskinäisissä suhteissaan kuvaannollisesti kuilun reunalla. Kuilun reunalla ei kuitenkaan tarkoita, että ihmiset olisivat vaarassa pudota, vaan että he ovat joutuneet järjestyksen ja kaaoksen välimaastoon.²⁶ Tässä maaperässä he voivat selviytyä tukeutumalla keskinäiseen vuorovaikutukseensa ja antamalla tilaa itseohjautuvuudelle ja spontaanisuudelle.²⁷ Jos he vetäytyvät perinteiseen toimintalogiikkaan, on todennäköistä, että he eivät pysty ratkomaan ongelmiaan ja saavuttamaan tavoitteitaan.

Uudessa toimintaympäristössä tulkinnallinen pääoma on ihmisten pelastusrengas, jonka avulla ihmiset luovat ja rakentavat jaettua todellisuutta, yhteistä subjektiivista ymmärrystä. He jakavat ideoitaan ja kehittävät niitä tulkitsemalla ja uudelleen tulkitsemalla. Neuvottelemalla, väittelemällä ja sopimalla he yrittävät ylittää oivalluksen ja

26. Zohar 1997, s. 75–76.

27. Zohar 1997, s. 76.

ymmärryksen uusille tasoille. He improvisoivat ja antavat tilaa asioiden muotoutumiselle.

Vuorovaikutuksen luonteesta voidaan edellä käsitellyn perusteella tehdä seuraavat kolme kokoavaa havaintoa. Ensinnäkin vuorovaikutusta tutkittaessa analyysin perusyksikkönä on pidettävä usean ihmisen keskinäistä toimintaa eikä yksittäistä ihmistä tai yksilöä alistavaa kollektivismia.²⁸ Keskinäisessä toiminnassaan yksilöt ja ryhmä vaikuttavat toisiinsa.

Toiseksi ihmisten halu energisoida toisiaan ja ammentaa innostusta toisistaan monin erilaisin tavoin ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutusta.²⁹ Vuorovaikutus syntyy moniäänisyydestä eikä yhdestä mielipiteestä, käsityksestä tai yhdestä totuudesta.³⁰ Paradoksit, rakentavat jännitteet, haastaminen ja näkökulmien vaihtaminen aktivoivat ja energisoivat ihmisiä keksimään ideoita ja näkemään uusia mahdollisuuksia. Tässä yhteydessä ilmaisu rakentava kritiikki voidaan ymmärtää virheellisesti niin, että kysymys on yhden vaihtoehdon – totuuden – esiin seuloimisesta esitetyistä mahdollisuuksista.

Kolmanneksi vuorovaikutuksella ei ole muuta tuotetta tai tulosta kuin vuorovaikutuksen prosessi.³¹ Luovuuden, valintojen ja kokeilujen samanaikaisuus tekee vuorovaikutuksen prosessista arvokkaan ja merkittävän.³² Vaikka prosessi on mahdollista suunnitella tiettyä tarkoitusta varten, vuorovaikutuksessa sen on annettava päivittää jatkuvasti itseään ja mukautua prosessin synnyttämiin uusiin oivalluksiin.³³

28. Stacey 2005, s. 44–45.

29. Stacey 2005, s. 87.

30. Kilpi 2008, s. 6.

31. Kilpi 2008, s. 6–7.

32. Jackson 2003, s. 285.

33. Kilpi 2008, s. 7.

3.3. Vuorovaikutus empiirisenä realiteettina

Vuorovaikutus strategisena arvon tuottamisena ei ole pelkästään teoreettinen konstruktio, vaan empiirinen realiteetti, jonka haasteen edessä yhä useammat organisaatiot ovat. Tätä käsitystä tukee muun muassa Bhattin tutkimus ihmisten ja tietojärjestelmien välisestä vuorovaikutuksesta tiedon keräämisen, varastoinnin ja välittämisen näkökulmasta.³⁴ Hän havaitsi, että vuorovaikutuksessa on kysymys näitä asioita huomattavasti laajemmasta ilmiöstä; käsiteltävien asioiden moniulotteisesta tulkinnasta, jonka myötä asiat saavat merkityksensä ja tarkoituksensa.

Vergantin mukaan vuorovaikutuksella on huomattava merkitys yritysten kyvyille muuttua ja uudistua. Hänelle vuorovaikutus on tahtoa ja taitoa olla avoin perinteiset rajat ylittävälle erilaisuudelle, johon voi sisältyä huomattavia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Taulukko 1 tukee tätä käsitystä.³⁵

TAULUKKO 1. Tulkinnallisuuden hyödyntäjät ja torjujat Italian teollisuudessa

	Tulkinnaiset innovaattorit	Ei-tulkinnalliset innovaattorit
	%	%
Ulkoisten suunnittelijoiden kehittämät ideat	90	77
Ulkoisten yritysten suhteellinen osuus yritysverkostossa	11,9	4,4
Suunnittelijoiden saama koulutus arkkitehtuurissa	45	33
Suunnittelijoiden saama koulutus insinööritieteissä	6	0
Suunnittelijoiden saama koulutus teollisessa suunnittelussa	31	52
Ulkomaisten suunnittelijoiden osuus	46	16

34. Bhatt 1/ 2001, s.74.

35. Verganti 2009, s. 141.

Vergantille vuorovaikutus on eräänlainen tulkinnallisen pääoman ravitsema henkinen kenttä tai hedelmällinen maaperä. Hän suosittelee vuorovaikutuksen laajentamista oman alan ulkopuolisiin ja globaaleihin toimijoihin. Pitäytyminen omaan alaan ja kansalliseen kulttuuriin vakioi ajattelua ja rajaa huomiokykyä heikentäen siten ihmisten näkemyksellisyyttä ja muutoshalua.

Chua tutki vuorovaikutusta laadun selittäjänä ja pystyi osoittamaan, että niiden välillä on positiivinen tilastollinen yhteys. Vuorovaikutuksen sosiaalinen ulottuvuus – tuttavuus, ystävyys ja niin edelleen – osoittautui merkittävämmäksi kuin rakenteellinen ja kognitiivinen yhteys.³⁶ Tulos tukee käsitystä, jonka mukaan ihmiset ammentavat voimansa keskinäisiin suhteisiinsa luottamuspääomasta.

Dyer, Gregersen ja Christensen yrittivät ymmärtää miksi jotkut ovat muita selvästi innovatiivisempia. He tunnistivat viisi innovatiivista käyttäytymisen piirrettä, joista ensimmäinen on vuorovaikutus eli kytkettyminen tuttuihin ja tuntemattomiin ihmisiin uusien ideoiden löytämiseksi.³⁷ Se on kykyä etsiä ja yhdistellä asioita, joilla ei ole välitöntä yhteyttä toisiinsa.

Kirjassaan *The Medici Effect* Johansson kuvaa vuorovaikutusta risteysaseman (intersection) käsitteellä.³⁸ Risteysasema on hänelle erilaisten asioiden kohtaamispaikka eli vuorovaikutuksellinen keskus. Tässä keskuksessa ihmiset voivat kohdata toisensa mahdollisimman riippumattomina erilaisista institutionaalisista rajoista ja rajoitteista. Vuorovaikutus on siten jatkuvaa, spontaania ja ennakoimatonta.

Eräässä koulutustilaisuudessa tehty tutkimus osoitti, että työn luonteen muutos pakottaa ihmiset keskinäiseen vuorovaikutukseen.³⁹ Vastausten mukaan monimutkaisuus, epävarmuus, ennakoimattomuus ja jatkuva muutos vahvistuvat koko ajan.

36. Chua 4/2002, s. 386.

37. Dyer & Gregersen & Christensen 2009, s. 63.

38. Johansson 2006.

39. Harisalo & Kilpi 24.2.2006 (toistaiseksi julkaisematon muistio). Tutkimuksessa vastaajina oli 31 yritysjohtajaa. Vaikka kysymys on ns. pienestä aineistosta, se kuvaa kuitenkin suuntaa-antavasti johtajien työn luonteen muutosta.

TAULUKKO 2. Työn luonne vuorovaikutuksen kysyntätekijänä (joko täysin samaa tai jossain määrin samaa mieltä olevien vastaajien osuus)

KRITEERIT	%
1. Ongelmat ovat avoimia ja voidaan määrittellä monin eri tavoin	71
2. Ongelmiin on etsittävä uusia, ainutlaatuisia ratkaisuja	78
3. Oma riippuvuus työtovereista on huomattava	72
4. Työni vaatii innovatiivisuutta	68
5. Työssäni korostuvat muuttuvat asiat	77
6. Koen työssäni huomattavaa epävarmuutta	90
7. Pidän työtäni erittäin monimutkaisena	81
8. Työssäni on tärkeää hallita vuorovaikutussuhteita	77
9. Yksikköni on oltava yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa	90
10. Ulkoisilla asiakkailta on tärkeä osa työssäni	42

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan millaiset tekijät rajoittavat vuorovaikutusta. Taulukko 3 kuvaa kyselyn tulokset.⁴⁰

TAULUKKO 3. Vuorovaikutuksen esteet (N = 31)

ESTEET	Omassa työssä	Omassa organisaatiossa
	X	X
1. Epäluottamus rajoitteena	2,4	1,2
2. Monologinen keskustelu	2,3	1,7
3. Arvostuksen vähäisyys	2,6	1,8
4. Kunnioituksen vähäisyys	2,8	1,9
5. Rakentavan kritiikin vähäisyys	2,8	2,0
6. Henkilökemian ongelmat	2,3	2,0
7. Perinteisen ajattelun kahleet	2,4	2,0
8. Perinteiden kahlitseva vaikutus	2,4	2,0
9. Luovuuden väheksyntä	2,3	2,1
10. Hierarkiset tekijät rajoitteena	2,3	2,2
11. Tiedon kulun ongelmat	2,4	2,2
12. Sisäinen kilpailu	2,3	2,3

40. Harisalo & Kilpi 24.2.2006 (toistaiseksi julkaisematon muistio). Mitä lähempänä keskiarvo on lukua 1, sitä merkittävämpi este on.

Vastaajien mielestä heidän omassa työssään keskeisimmät vuorovaikutuksen esteet ovat monologinen keskustelu, henkilökemian ongelmat, luovuuden väheksyntä, hierarkkiset tekijät ja sisäinen kilpailu (kustannuspaikka-ajattelu). Tosin erot eri esteiden välillä eivät ole kovin suuret. Kun vastaajat tarkastelivat asiaa koko organisaationsa näkökulmasta, esteiksi nousivat silloin epäluottamus, monologinen keskustelu sekä arvostuksen ja kunnioituksen vähäisyys.

3.4. Vuorovaikutus ja valta

3.4.1. Valta – kaksiteräinen miekka

Vallalla on olennainen merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Valta jakaantuu yleensä epätasaisesti ihmisten välillä, koska heillä on erilaiset valtaresurssit ja erilainen halu käyttää niitä. Valtaa tarvitaan, koska se korvaa perityt vaistot, ennakkotapausten, käskyjen ja lakien puutteen sekä luonnon lainalaisuudet.

Vallan avulla ihmiset saavat asiat liikkeelle ja pitävät ne liikkeellä. Saadakseen asiansa hoidetuksi ihmisten on tukeuduttava omaan valtaansa. Jos ihmisellä ei ole valtaa päättää omista asioistaan, hän jää väistämättä muiden armoille. Jos ihmiset eivät pysty sopimaan keskinäisistä valtasuhteistaan, he epäonnistuvat yhteistyössään. Valta on vaihteisto, joka liikuttaa ihmisiä psykologisesti ja sosiaalisesti.⁴¹

Käsitkset vallan merkityksestä ja hyödyllisyydestä ovat kuitenkin olleet kautta historian kaksijakoisia ja vastakkaisia. Valtaa ja sen tavoittelua on pidetty vaarallisena ja tuhoavana. Lordi Acton on tunnetuimpia valtaan kriittisesti suhtautuvia. Hän lausui vuonna 1887 kirjoittamassaan kirjeessä, että ”vallalla on taipumus turmella ihmisiä, ja absoluuttinen valta turmelee heidät absoluuttisesti”.

41. Ks. Doz & Kosonen 2008, s. 139.

Acton esitti myös seuraavan, mutta huomattavasti harvemmin lainatun mielipiteen: ”Suurmiehet ovat melkein aina pahoja ihmisiä, jopa silloin, kun he käyttävät vaikutusvaltaansa ja auktoriteettiaan.” Hän ei luopunut koskaan kriittisestä käsityksestään: ”Kaikista tekijöistä, jotka turmelevat ja alentavat ihmisistä, valta on pysyvin ja voimakkain.”

Freud tulkitsi valtaa samansuuntaisesti kuin Acton. Freudin mukaan pyrkimys valtaan ajaa ihmiset toteuttamaan pyyteitään kesytömän hillittömästi. Se sammuttaa heiltä järjen valon ja synnyttää heidän välilleen konflikteja. Freud ajatteli, että valtaa tavoitellessaan ihmiset antautuvat intohimojensa ohjailtavaksi ja se heikentää järkevää toimintaa.

Kuuluisat poliittiset ajattelijat Vilfredo Pareto (1848–1923), Gaetano Mosca (1858–1941) ja Roberto Michels (1876–1936) näkivät ihmisten jakaantuvan kaikkialla kahteen ryhmään suhteessa valtaan: Hallitsijoiden huomattavaan vähemmistöön ja hallittavien huomattavaan enemmistöön. Heille tässä jaossa on kysymys luonnonlakeihin verrattavasta säännönmukaisuudesta kaikissa organisaatioissa, julkisissa ja yksityisissä.

Kriittisen näkemyksen mukaan inhimillistä vuorovaikutusta ohjaa tulkinnallinen pääoma, jota vain harvat käyttävät omien näkemystensä edistämiseksi. Nämä harvat eivät anna enemmistölle mahdollisuutta kyseenalaistaa vaikeasti tunnistettavien ja kontrolloitavien intohimojensa muotoilemia – tulkitsemia – käsityksiä asioiden tärkeysjärjestyksestä ja syy- ja seuraussuhteista. Valta on alistavaa, ohjaavaa, pakottavaa ja jopa tuhoavaa. Se motivoi ihmisiä ajamaan häikäilemättömästi omia etujaan seurauksista piittaamatta. Valtaa käyttävät voivat pitää kiinni omista kannoistaan, vaikka se vaikeuttaisi heidän intressejään.

Vallasta on esitetty myös myönteisiä käsityksiä. Rungas todistusaineisto puhuu sitä käsitystä vastaan, jonka mukaan jokainen valtaa etsivä toimisi vain pelkämästä vallan halusta.⁴² Vallan käytössä johtajat voivat osoittaa hämmästyttävää vaatimattomuutta, lujaa päättäväisyyttä tehdä välttämätön, taitoa jakaa kiitosta ja kunniaa kaikille prosessissa mukana olleille ja rohkeutta kantaa yksin vastuu epäonnistumisista.

42. Dahl 1971, s. 78.

Näistä harvinaisista ominaisuuksista rakentuu viidennen tason johtajuus.⁴³ Tällaisia johtajia on kaikkialla, kun vain osataan etsiä.⁴⁴ Valtaasemiin hakeutuvien ihmisten kunnianhimo ja luonteenpiirteet ovat usein ristiriidassa viidennen tason johtajilta edellytettävän nöyryyden kanssa.⁴⁵

Myönteisen käsityksen mukaan vallankäyttö vahvistaa keskinäistä vuorovaikutusta ainakin seuraavien ehtojen vallitessa. Ensinnäkin ihmiset osallistuvat vuorovaikutukseen huomatessaan, että valtaa käytetään keinona eikä tavoitteena. Toinen ehto on se, että he hyötyvät ponnisteluistaan ja uhrauksistaan ja pitävät hyötyjen jakoa kohtuullisena ja oikeudenmukaisena. Kolmannen ehdon mukaan heidän osallistumisellaan on oltava konkreettinen vaikutus vaihtoehtojen luomiseen ja kehittelyyn. Neljännen ehdon mukaan yhteisesti tuotettu menestys motivoi ihmisiä investoimaan keskinäiseen vuorovaikutukseensa.

3.4.2. Privilegio ongelmien määrittelyssä

Ongelman määrittelyllä on huomattava strateginen merkitys ainakin kahdesta toisiinsa liittyvästä syystä. Ensimmäinen syy on se, että ongelman määrittely on tapa katsoa ongelmaa tietystä näkökulmasta. Jos ongelmana on huono tuottavuus, asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi johtajuuden, työilmapiirin, yllykkeiden ja valvonnan näkökulmista. Hän, joka on vastuussa tuottavuuden parantamisesta, valitsee mielestään tärkeimmän näkökulman ongelman korjaamiseksi.

Toinen syy ongelman määrittelyn merkittävyyteen on se, että eri määritelmät sisältävät sille enemmän tai vähemmän tyyppilliset ratkaisuvaihtoehdot. Esimerkiksi, jos tuottavuutta tarkastellaan työyhteisön ilmapiirin näkökulmasta, mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot ovat

43. Ks. erityisesti Collins 2003.

44. Collins 2003, s. 67.

45. Collins (2003, s. 66) epäilee, että itsekeskeiset ja elämää suuremmat johtajat tuskin pystyvät lunastamaan heihin kohdistettuja toiveita ja odotuksia.

todennäköisesti erilaiset verrattuna siihen, että ongelma olisi määritelty tuotantoteknologian termein.

Tulkinnallisen pääoman näkökulmasta ongelma olisi hyvä määrittellä eri tavoin ennen kuin sitä ryhdytään ratkaisemaan. Ensiksi mieleen tulevat käsitykset ongelmasta kohdistavat huomion yleensä tuttuihin, koeteltuihin ja turvallisiin ratkaisuideoihin. Tämän estämiseksi ongelma olisi määriteltävä riittävän monta kertaa eri tavoin, koska vain tätä kautta ongelman ratkaisuksi voidaan löytää yksinkertaisia ja tehokkaita ideoita.

Käytännössä esiintyy usein tilanteita, joissa ihmiset ottavat itselleen privilegion – etuoikeuden – määrittellä kohtaamansa ongelmat.⁴⁶ Esimerkki kuvatkoon tätä problematiikkaa:⁴⁷ Asiakas tulee ravintolaan ja kysyy hovimestarilta löytyykö tilaa yhdelle ruokailijalle. Hovimestari vastaa, että valitettavasti tilaa ei ole, koska ruokailijoita on juuri tänä iltana yllättäen hyvin monta.

Tämä on hovimestarin tapa käyttää etuoikeuttaan määrittellä ongelma, mutta se ei ole kuitenkaan ainoa tapa, koska ongelma voitaisiin määrittellä monella muullakin tavalla kuten:

- tilaa ei ole, koska ravintolassa on liian vähän pöytiä
- tilaa ei ole, koska ravintolassa ei ole riittävästi henkilökuntaa
- tilaa ei ole, koska keittiöhenkilökunnan ammattitaito on puutteellista
- tilaa ei ole, koska ravintola ei hallitse pöytätilauksia
- tilaa ei ole, koska henkilökunnan työnjako on epäselvä
- tilaa ei ole, koska keittiön laitteissa on vikaa
- jne.

Tulkinnallista pääomaa tarvitaan vuorovaikutuksessa torjumaan privilegioita ongelmien määrittelyssä. Privilegio estää uusien tulkintojen ja näkemysten esittämisen ja rajoittaa siten vakavasti vuorovaikutuksen laatua ja vaikuttavuutta. Privilegio rajaa ongelmanratkaisun pääsääntöisesti vakiintuneisiin rajoihin, käytäntöihin ja intresseihin.

46. Gustafsson 1989, s. 40.

47. Gustafsson 1989, s. 40–41.

3.4.3. Valta organisaatioissa

Herbert Simon, taloustieteen nobelisti vuodelta 1978, jakaa auktoriteetin toimivaltaan (authority) ja vaikutusvaltaan (influence).⁴⁸ Sekaannus näissä käsitteissä johtuu siitä, että taivuttelemisen, ehdottamisen ja määräämisen sisältyvät samanaikaisesti johtajuuteen.⁴⁹ Toimivalta rinnastuu asemaan liittyvään auktoriteettiin ja on luonteeltaan korostetusti juridinen käsite. Vastaavasti vaikutusvalta rinnastuu asiantuntemukseen ja karismaan ja on luonteeltaan sosiologinen käsite.

Auktoriteetin vastavoima on legitimizeetti, jota voidaan kuvata hyväksyttävän tehtäväalueen (zone of acceptance) käsitteellä.⁵⁰ Se kuvaa sitä, missä määrin ihmiset pitävät heitä koskevia päätöksiä hyväksyttävänä ja oikeina. Legitimizeetti on ihmisten sosiaalista todellisuutta kuvaava käsite. Johtamisen hautausmaa on täynnä johtajia, jotka ovat yliarvioineet mahdollisuutensa ja aliarvioineet päätöksiinsä kohdistuvan vastustuksen. Legitimizeettikriisi syntyy, kun päätökset menevät hyväksyttävän tehtäväalueen rajojen ulkopuolelle.

Se ravistelee yleensä voimakkaasti organisaatiota ja saa ihmiset turvautumaan arveluttaviin keinoihin seurauksista piittaamatta. Kriisin pitkittyessä ihmisten halu sopia vähenee ja halu voittaa toisensa vahvistuu. Tämä selittää miksi legitimizeettikriiseissä on yleensä voittajat ja häviäjät. Koska legitimizeettikriisi tuhoaa luottamuksen, voittajat ovat todennäköisesti myös häviäjiä.

3.5. Vuorovaikutus ja konfliktien käsittely

Konfliktit ovat olennainen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Konfliktit syntyvät siitä, että ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät heihin vaikuttavia asioita eri tavoin. Siksi heillä on myös vastakkaisia käsityksiä tavoitteista, intresseistä ja työn kehittämisestä. Konfliktit ovat yhtä

48. Simon 1979, s. 162–163.

49. Simon 1979, s. 162.

50. Simon 1979, s. 54.

olennainen osa organisaatioiden todellisuutta kuin tehokas päätöksenteko, saumaton yhteistyö ja sujuva koordinaatio.

Konfliktien olemassaolo ei ole kuitenkaan perimmäinen ongelma, vaikka juuri niin yleisesti ajatellaan. Todellinen ongelma on siinä, että ihmisten taidot ja kyvyt käsitellä ja ratkoa konflikteja ovat puutteelliset. He eivät osaa ratkoa konfliktejaan keskinäisen luottamuksensa ja kunnioituksensa turvaten. Jotta tässä pyrkimyksessä onnistuttaisiin, konfliktien käsittelyssä tarvitaan erityisen paljon tulkinnallista pääomaa.

Konfliktien käsittelyssä on pohjimmiltaan kysymys vaatimusten ja vastavaatimusten esittämisestä. Koska jokainen tilanne eroaa ainakin jossain määrin aiemmin käsitellyistä, niistä saaduilla kokemuksilla on vain rajallinen merkitys uusien tilanteiden käsittelyssä. Ihmisten oma persoona vaikuttaa heidän tapaansa käsitellä konflikteja. On ihmisiä, jotka ovat halukkaita sopimaan, ja ihmisiä, joilla ei ole siihen mitään tarvetta. Konfliktit alkavat usein suhteellisen mitättöminä, mutta vahvistuvat ajan myötä ja muuttuvat yhä vaikeammiksi ratkaista.

Pakkovalta ei ole suositeltava tapa ratkoa konflikteja, vaan jokainen konflikti on ratkaistava osapuolten välisin keskusteluin ja neuvotteluin. Tästä näkökulmasta jokainen johtaja, huolimatta tehtävistään ja asemastaan organisaatiossa, on neuvottelija.⁵¹ Onnistuakseen neuvottelijana hänellä on oltava riittävästi luottamuksesta johdettua tulkinnallista pääomaa.

Konfliktit eivät välttämättä ratkea vetoamalla kokemukseen, tosiasioiden ja tutkimuksiin. Niitä ei voida aina ratkaista vetoamalla järkeen, auktoriteettiin tai asemaan organisaatiossa. Ne voidaan ratkaista murtamalla niitä henkisiä, taloudellisia ja sosiaalisia umpikujia, joihin ihmiset ovat keskinäisissä suhteissaan joutuneet.⁵² Ne voidaan ratkaista avaamalla ajattelua ja näkemyksellisyyttä.⁵³ Vain näillä tavoin konfliktien käsittelemisessä on mahdollista luoda alkuperäisen ristiin yllättäviä ratkaisuja.

51. Fisher & Ury 1991, s. xvii

52. Doz & Kosonen 2008, s. 197.

53. Doz & Kosonen 2008, s. 197.

Alkuperäisellä ristiriidalla tarkoitetaan osapuolten asiasta esittämiä väitteitä ja vastaväitteitä, vaatimuksia ja vastavaatimuksia, joita heidän on luonnollista pitää järkevinä ja oikeudenmukaisina ja joista heillä on tapana pitää kiinni jopa kynsin hampain. Tulkinnallisen pääoman avulla heidän on mahdollista vapautua näistä tekijöistä ja etsiä ratkaisua, joka olisi kaikille parempi kuin heidän alunperin suosimansa vaihtoehdot.

Konflikteihin ei ole olemassa rationaalisuuden ehdot täysin täyttäviä optimaalisia ratkaisuja, vaan ainoastaan luovia ratkaisuja. Tulkinnallisen pääoman käyttö on siten mahdollisuuksien taidetta, luovuutta irrottaa asiat alkuperäisestä viitekehystänsä ja siirtää ne uuteen kehikkoon, jolloin myös niiden syy- ja seuraussuhteet muuttuvat toisenlaisiksi. Tulkinnallinen pääoma on siten valtaa muokata konflikteja koskevia käsityksiä ja määritellä ne uudelleen.⁵⁴

On todennäköistä, että ihmisiin, jotka etsivät alkuperäisen ristiriidan ylittäviä ratkaisuja, luotetaan aikaa myöten enemmän kuin ihmisiin, jotka ovat haluttomia muokkaamaan omia käsityksiään ja vaatimuksiaan. Yhtä todennäköistä on myös se, että konfliktit aktivoivat ihmisissä piileviä käyttäytymispiirteitä, jotka vaikuttavat suoraan ihmisten väliseen luottamukseen ja epäluottamukseen. Jokaisen johtajan on hyvä olla perillä näistä inhimillisistä käyttäytymisen piirteistä, jotka ovat seuraavat:⁵⁵

- **Terrieri:** pitää väittelystä, uhkailee ja hyökkää tilaisuuden tullen, kilpailee mielellään nollasummapelin logiikalla ja on haluton sopimaan – sopii tilanteisiin, joissa pitää taistella
- **Kultainen noutaja:** on lojaali, haluaa miellyttää ja mukautuu helposti – sopii tilanteisiin, joissa luodaan ryhmähenkeä ja nostetaan moraalialia
- **Maakäki:** välttää konflikteja, on haluton kertomaan intresseistään – sopii tilanteisiin, joissa pitää välttää puuttumista vähäpätöisiin kiistoihin ja erimielisyyksiin

54. Ks. erityisesti Harisalo & Stenvall 2002, s. 76.

55. Eisaguirre 2002, s. 51.

- **Kobra:** kiertelee konflikteja odottaakseen mahdollisuutta iskeä, puhuu selän takana, vaikuttaa piilossa – sopii tilanteisiin, joissa vähän valtaa omaavat ihmiset on saatava yhdistämään voimansa
- **Kotka:** lähestyy konflikteja luovuutta taitavasti käyttäen, auttaa ihmisiä irrottautumaan ajattelustaan ja luo uutta näkemystä, ymmärtää konfliktien arvon vakiintuneiden ajattelu- ja toimintatapojen murtajana – sopii tilanteisiin, joissa hyvin paljon valtaa organisaatiossa omaavat ihmiset on saatava yhdistämään voimansa

On helppoa sanoa, että johtajien on osattava käyttää hyväkseen edellä kuvattuja käyttäytymisen piirteitä pitääkseen organisaationsa toiminnassa. Käytännössä asia on kuitenkin toisin, koska ne luonnehtivat myös johtajien käyttäytymistä konflikteissa. Olisi hyvä, jos johtajat olisivat kotkia, mutta he ovat valitettavan usein myös terriereitä ja kobria, joiden käytös vain pahentaa tilannetta.

Konfliktin ratkaisu ei aina riitä. Se on ratkaistu vasta sitten, kun osallistujille ei jää prosessista pahaa makua suuhun eikä kalvavaa muistijälkeä. Käytännössä näin ei useinkaan tapahdu. Ihmiset kokevat joutuneensa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Heistä tuntuu, että heitä ei kuunneltu riittävästi ja että he joutuivat alistumaan. He jäävät janoamaan kosta. Nämä tunteet ovat kuin kytevä palo, joka leimahtaa väistämättä liekkiin jossain vaiheessa. Kytevä palo estää luottamuksen rakentamista teoissa, mutta ei sanoissa.

3.6. Vuorovaikutus ja kommunikaatio

3.6.1. Puheen strateginen merkitys

Puhe on tulkinnallisen pääoman käyttöä ja vuorovaikutuksen hyödyntämistä. Puheella on monta ilmenemisen muotoa – se on rupattelua, keskustelua, väittelyä ja dialogia. Ajattelu ilmenee puheena, joka kyt-

keytyy saumattomasti tekemiseen. Puhetta tutkivassa lingvistiikassa ollaan siirtymässä puheen muodollisia ominaisuuksia tutkivasta strukturalismista puheeseen *potentiaalisena politiikkana*.⁵⁶

Strukturalismissa puhetta tulkittiin pääsääntöisesti neutraalina ja suhteellisen suljettuna järjestelmänä. Kun huomio kohdistetaan puheeseen potentiaalisena politiikkana, se nähdään ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä. Puhe on aktiivista vaikuttamista vuorovaikutuksessa. Kun ihmiset puhuvat toisilleen, he haluavat vaikuttaa toinen toisiinsa, saada asioita liikkeelle ja ohjata niiden kehitystä. Ihmiset valitsevat tapansa puhua sen mukaan kenelle he puhuvat ja millaisia käytännöllisiä tarkoituksia he puheellaan edistävät.⁵⁷

3.6.2. Puheen moniulotteisuus

Puheessa on kolme samanaikaista, mutta erilaista keskustelua toisiinsa lomittuneina. Ne ovat ”mitä tapahtui” keskustelu, tunnekeskustelu ja identiteettikeskustelu.⁵⁸ Käytännössä niitä on vaikea erottaa toisistaan.

Puhe käynnistyy ”mitä tapahtui” keskustelulla, jossa puhujat ilmaisevat oman käsityksensä asioiden tilasta ja niihin vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista. Siinä otetaan kantaa myös keskustelijoiden henkilökohtaisiin vastuisiin asioiden hoidossa. ”Mitä tapahtui” keskustelun merkitys on siinä, että eri ihmisillä on erilainen käsitys siitä, mitä todella tapahtui ja mitkä tekijät kerrottuihin tapahtumiin vaikuttivat. ”Mitä tapahtui” keskustelu on merkitykseltään kauaskantoinen.

Tunnekeskustelu liittyy välittömästi ”mitä tapahtui” keskusteluun, koska ihmiset eivät tarkastele asioita vain järjen, vaan myös tunteiden kannalta. Ihmiset tuovat tunteensa mukanaan jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen pystymättä laittamaan niitä sivuun. He tekevät näin, vaikka he väittävät päinvastaista. Puhuminen ilmentää iloa ja huolta,

56. Ks. erityisesti Joseph 2006, IX ja 17. Kursivointi on alkuperäinen.

57. Joseph 2006, s. 3.

58. Stone & Patton & Heen 1999, s. 7–8.

surua ja murhetta, vihaa ja katkeruutta. Se saa ihmiset kannattamaan ja vastustamaan asioita, vaikka heillä ei ole niissä omaa osaa eikä arpaa.

Koska puhuminen kertoo suoraan tai epäsuoraan jotain puhujien omasta identiteetistä, he käyvät myös identiteettikeskustelua, joka avaa näkökulman puhujien persoonallisuuteen. Identiteettikeskustelusta saatavien vihjeiden avulla he oppivat pitämään toisiaan esimerkiksi avoimina tai sulkeutuneina, vastuullisina tai vastuuttomina, rakentavina tai hyökkäävinä. Tällaiset tulkinnat vahvistavat tai heikentävät osallistujien ammatillista identiteettiä. Identiteetin menetyks on huonon keskustelun väistämätön kustannus. Vastaavasti terve identiteetti vahvistaa puhujien välistä luottamusta.

3.6.3. Sanojen voima ja voimattomuus

Koska jokainen puhuja haluaa vaikuttaa puheellaan, hän miettii tarkoin kuinka asia pitäisi sanoa halutun tuloksen aikaansaamiseksi. Pohdinta on tarpeen, koska sanojen voima ja voimattomuus vaihtelevat tilanteiden mukaan. Muutama hyvin valittu sana voi vaikuttaa myönteisesti ja jopa hypnoottisesti kuulijoissa.

Voimakkaat sanat voivat olla liian voimakkaita, kun ne eivät johda haluttuun tulokseen, vaan synnyttävät ennakoimattomia kielteisiä vaikutuksia kuulijoissa. Vaikka sanat on valittu myönteisessä tarkoituksessa, kuulijat voivat ymmärtää ne itselleen kriittisinä ja kielteisinä. Tällöin ne herättävät kuulijoissa vastustusta, vastarintaa ja jopa haluttomuutta sopia. Tällaiset sanat voivat muuttaa nopeasti osapuolten keskinäisen luottamuksen epäluottamukseksi.

Voimattomat sanat eivät vaikuta millään tavoin ihmisten ajatteluun, käyttäytymiseen ja toimintaan. Ne eivät aktivoi ja innosta ketään. Vaikka ihmiset kuulevat ja ymmärtävät mitä heille sanotaan, he eivät reagoi sanoihin millään tavoin. Puheella ja tekemisellä ei ole silloin mitään yhteyttä keskenään. Tätä huonompi tilanne on vain ihmisten täydellinen vaikeneminen organisaatiossa.

Sanojen voimalla ja voimattomuudella on merkitystä johtamisen vuorovaikutustilanteissa. Johtamisessa kohdattavat asiat ja ilmiöt ovat yleensä luonteeltaan moniulotteisia. Tämä tarkoittaa, että samasta asiasta ja ilmiöstä voidaan esittää monta samanaikaista käsitystä ja totuutta. Esimerkiksi työterveydenhuollossa voidaan miettiä onko kannattavampaa kuvata henkilökunnalle alkoholia nautintoaineeksi vai hermomyrkyksi.

Puhuja voi valita sanojaan myös silloin, kun hän haluaa suunnata kuulijoiden huomion pois tapahtuneista asioista tai antaa niistä tietoisesti haluamansa kuvan. Tällöin puhuja haluaa joko piilottaa asioita tai estää kuulijoita tarttumasta asioiden syy- ja seuraussuhteisiin. Tällaisilla puheilla on kielteinen vaikutus osapuolten keskinäisiin suhteisiin, koska asioita voidaan piilottaa ja huomiota harhauttaa vain hetkeksi.

3.6.4. Puheen eri muodot

Ihmiset rupattelevat, keskustelevat ja väittelevät.⁵⁹ Vaikka rupattelua (small talk, chatting) pidetään pinnallisena ja turhanpäiväisenä, sillä on kuitenkin merkityksensä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Lyhyillä ja arkisilla sanoilla ihmiset voivat osoittaa toisilleen, että he ovat tunnistanee toisensa ja sisällyttäneet heidät piiriinsä.⁶⁰ Johtamisessa rupattelu on kiistatta huomattava tuotantoresurssi.

Keskustelu on käsitteellistä ajatusten vaihtoa, jonka tavoitteena on avata käsiteltävää asiaa mahdollisimman monesta ja erilaisesta näkökulmasta. Keskustelun rajaaminen esimerkiksi ongelmien määrittelyprivilegiolla heikentää keskustelun laatua. Keskustelu vaatii jokaisen osallistumista prosessiin omalla tavallaan. Joku nostaa esille ongelmia ja toinen käy etsimään niihin ratkaisuja. Kolmas tuo mieliä vapauttavan huumorin keskusteluun. Neljäs tarkastelee asioita analyttisesti ja viides aktivoi muita puhumaan. Keskustelun vaikuttavuus selittyy osallistujien halulla olla mukana prosessissa.

59. Näistä käsitteistä ks. Harisalo 2008.

60. Kate Fox kuvaa riemastuttavassa kirjassaan *Watching the English* (2004) rupattelun sosiaalista voimaa juuri tästä näkökulmasta.

Organisaatioissa käydään samanaikaisesti keskustelua virallisesti ja epävirallisesti. Kummassakin tapauksessa ihmiset käyttävät keskustelua resursoidakseen toimintaansa, hankkiakseen ymmärrystä käsittelemistään ongelmista ja etsiäkseen niihin ratkaisuja. Inhimillinen vuorovaikutus on heille oppimisen ja kehittämisen ehtymätön varanto, josta he ammentavat jatkuvasti hyödyllistä materiaalia.

Keskustelulla voi olla myös ongelmia välttelevä luonne, jolloin ihmiset puhuvat tunnistaakseen uhkia ja vaaroja, eivät saadakseen uusia ideoita ja oivalluksia. He eivät auta toisiaan korjaamaan ja kehittämään asioita, vaan yrittävät ennakoida ja varautua mahdollisia ongelmia vastaan. Ongelmia välttelevä keskustelu kuluttaa organisaation voimavaroja. Se vahvistaa organisaation sisäisiä jännitteitä ja konflikteja. Epäluottamus motivoi ihmisiä tällaiseen keskusteluun.

Väittely seuraa keskustelua. Väittelyä ei pidä ymmärtää niin sanottuna totuusväittelynä, jossa ratkaistaan kuka on oikeassa tai väärässä. Väittelijöiden tehtävänä on ottaa kantaa esitettyjen näkemysten sisäiseen loogisuuteen ja niiden perustana olevien olettamusten vahvuuteen. Tällainen väittely yhdistää osapuolia toisiinsa ja jopa vahvistaa heidän luottamustaan.

3.6.5. Dialogi luottamuskäytäntönä

Dialogi on puhumisen kehittynein laji, johon ihmisten on mahdollista päästä vain vahvan luottamuksen ilmapiirissä. Se eroaa siten olennaisesti keskustelusta ja väittelystä. Sana *dialogi* tulee kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*, jotka yhdessä viittaavat uusien tarkoitusten muodostamiseen ryhmässä.⁶¹ Dialogissa on siten kysymys uuden oivalluskyvyn ja tietoisuuden luomisesta.

Dialogissa jokaisen on tuotava oma tietämyksensä yhteiseen pöytään, jossa he sitten sekoittavat ne kokonaan uuden tietämyksen tuottamiseksi. Tässä on dialogin ydin. Kun dialogin tuotoksena on uusi tietämys, jota on mahdotonta palauttaa yhdenkään osallistujan

61. Senge 1990, s. 10.

tietämykseen ja käsitykseen asiasta, kukaan ei voi vaatia kunniaa siitä itselleen. Dialogi epäonnistuu, jos ihmiset pitävät kiinni omista käsityksistään ja vaativat muita hyväksymään suosituksensa.

Organisaatioissa dialogi on osallistumisen mahdollistaja. Ihmiset osallistuvat dialogiin, kun he huomaavat, että saavat esittää asiansa ja osallistua ideoitten luovaan kehittämiseen. Se, että heille annetaan mahdollisuus sanoa *kyllä* tai *ei* ennalta suunniteltuihin vaihtoehtoihin, on kyllä hyödyllistä, mutta tuskin kuitenkaan kovin motivoivaa pitkän päälle.

Dialogi on ihmisten potentiaalın avaaja. Se auttaa osallistujia murtamaan annettujen vaihtoehtojen kehän, johon ihmisten on niin helppo juuttua ja jossa heidän on olennaisempaa ajatella oikein kuin ajatella toisin. Tämä ei kuitenkaan estä ihmisiä miettimästä kuinka asiat voitaisiin parhaiten hoitaa ja miten syy- ja seuraussuhteet olisi edullista järjestää. Dialogin avulla ihmisistä voidaan kaivaa esille tämä tietämys ja saattaa se muiden käyttöön.

Dialogi on joustavuuden takaaja. Se rohkaisee ihmisiä muuttamaan näkemyksiään prosessin myötä ja kannustaa heitä kokeilemaan uusia toimintatapoja pienessä ja hallitussa mittakaavassa. Jokaisessa työssä on tehtäviä, joita on kannattavaa jatkuvasti muuttaa, ja tehtäviä, jotka on välttämätöntä suorittaa tietyllä tavalla. Näiden suorittamisen tapaa on kuitenkin mahdollista jatkuvasti jalostaa.

Dialogi on ajattelun lukkojen murtaja. Se auttaa vapautumaan ajattelun kahleista ja muuttamaan ongelmat mahdollisuuksiksi. Ai-neellisilla resurssilla on luonnollisesti oma merkityksensä organisaatioille, mutta niitäkin huomattavampi merkitys voi olla niille dialogin vapauttamalla näkemyksellisyydellä.

Dialogi vahvistaa osallistujien keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta, kun ihmiset huomaavat, kuinka monen myötävaikutusta alkuperäisen ristiriidan ylittävien ratkaisujen tuottaminen todella vaatii. Arvostus ja kunnioitus vetävät ihmisiä puoleensa ja saavat heidät auttamaan toisiaan.

Dialogista on helpompaa puhua kuin toteuttaa sitä konkreettisesti. Monet tekijät rajoittavat ihmisten mahdollisuuksia dialogiin.

Ihmisillä on työssä usein ankaria aika- ja resurssirajoitteita. Ihmisillä on luontainen halu välttää kokeiluihin liittyviä riskejä ja epävarmuutta. Pitämällä kiinni omista intresseistään he vastustavat dialogia. He kieltäytyvät tekemästä asioita toisin kuin ovat oppineet. He voivat olla haluttomia muuttamaan käsityksiään ja näkemyksiään asioiden syy- ja seuraussuhteista. Epäluottamus rajoittaa tehokkaasti dialogia. Kun ihmiset eivät luota toisiinsa, he eivät halua jakaa tietojaan ja kokemuksiaan toistensa kanssa.

4. Yhteenveto tulkinnallisesta pääomasta ja vuorovaikutuksesta

Tulkinnallisella pääomalla on johtamisessa ja kehittämisessä tärkeä merkitys. Sen tehtävänä on avata ajattelun lukkoja ja luutumia, jotka sitovat ihmiset opittuihin kaavoihin ja estävät heitä näkemästä uusia mahdollisuuksia. Tulkinnallisen pääoman avulla ihmiset voivat nähdä ylivoimaisten esteiden syy- ja seuraussuhteet uudessa valossa ja oivaltaa, että he voivat sittenkin tehdä asioille jotakin. Se, mikä hetki sitten tuntui heistä täysin mahdottomalta, on sittenkin mahdollista.

On ilmeistä, että ihmiset ovat työssään oletettua useammin sellaisessa henkisessä umpikujassa, jossa he tuntevat, että heillä ei ole voimia eikä keinoja tehdä mitään asioille. Kokemuksen mukaan harvassa ovat kuitenkin ne olosuhteet, joille ihmiset eivät voi mitään. Näissä tilanteissa tulkinnallinen pääoma avaa näkemyksellisyyttä, rohkaisee etsimään ideoita täysin uusista näkökulmista ja vahvistaa uskoa omiin kykyihin. Jokainen, joka on johtanut ihmisiä, tietää muiden keinojen (esimerkiksi rahan ja tilastojen) tehottomuuden ja vaikuttavuuden tällaisissa tilanteissa.

Tulkinnallista pääomaa tarvitaan erityisesti silloin, kun on taruttava erityisen vaikeisiin tehtäviin, toimittava uuden näkemyksen mukaan ja luotava uutta. Tällaisissa, oletettua yleisemmissä tilanteissa

tulkinnallinen pääoma aktivoi ajattelua ja luo uskoa onnistumiseen. Se motivoi ihmisiä, koska ihmiset aktivoituvat ja innostuvat tarkoituksista ja merkityksistä.

Tulkinnallisen pääoman käytössä on kolme toisiinsa liittyvää vaihetta; kuunteleminen, tulkinta ja suuntaaminen.⁶² Kuunteleminen tarkoittaa uusien tulkintojen, merkitysten ja näkemysten etsintää ja keräämistä. Tulkinnassa on kysymys niiden muokkaamisesta organisaation omiin tarpeisiin ja olosuhteisiin. Suuntaamisen tarkoituksena on muuttaa tulkinnat käytännön toimenpiteiksi.

Luottamuspääoma sääntelee tulkinnallisen pääoman kasvua ja kehitystä. Ihmisten on voitava luottaa heille kerrottuihin tulkintoihin ja merkityksiin asioiden ja olosuhteiden syy- ja seuraussuhteista. Ihmisten on voitava uskoa, että heidän ponnisteluillaan on merkitystä huolimatta olosuhteiden epävarmuudesta. Luottamuspääoma pitää tulkinnallisen pääoman käynnissä.

Tulkinnallisen pääoman keskeisin tuotos on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ideana on tuoda ihmiset yhteen ja saada heidät ponnistelemaan yhdessä. Vuorovaikutus tuottaa osallistujille huomattavaa strategista arvoa perinteiseen toimintatapaan verrattuna.

Vuorovaikutus tulkinnallisen pääoman tuotoksena vahvistaa huomattavasti innovatiivisuutta. Yritysten innovatiivisuus heikkenee olennaisesti, jos sitä ei tueta vuorovaikutuksella. Vergantin mukaan tulkinnallisuus on huomattava voimavara innovatiivisuudessa. Kun tulkinnat muuttuvat, myös vuorovaikutuksen dynamiikka muuttuu ja se muuttaa puolestaan innovatiivisuutta.

62. Verganti 2009, s. 13.

VI

TIEDOLLINEN PÄÄOMA JA INNOVATIIVISUUS

1. Luottamuspääomasta tiedolliseen pääomaan

Tiedon ensisijaisuuden perustana on oletamus, jonka mukaan kaikki tieto on itsessään luotettavaa. Jos tieto ei ole luotettavaa, sitä ei voida pitää tietona. Tiedon on oltava riippumatonta ihmisten käsityksistä, toiveista ja odotuksista. Tieto on sitä parempaa, mitä todennäköisemmin se on riippumatonta myös yhteiskunnallisista olosuhteista. Tiedon ensisijaisuus on luottamusta siihen, että tieto auttaa ihmisiä ratkomaan ongelmiaan ja edistämään mahdollisuuksiaan.

Luottamuspääoma vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka organisaatiot hankkivat, tuottavat ja käsittelevät tietoa. Luottamuspääoma kytkeytyy näihin prosesseihin huomaamatta, mutta vaikuttavasti. Luottamuspääomasta riippuu, kuinka ja missä määrin tieto muuttuu organisaatiossa tiedolliseksi pääomaksi.

Luottamuspääoma luo yhteyden, sillan, tiedon ostajien ja tuottajien välille. Tämä yhteys on tarpeen, koska organisaatiot tarvitsevat toimintansa tueksi huomattavan määrän sellaista tietoa, jota niillä itsellään ei ole. Se, kenen puoleen tiedon ostajat kääntyvät, riippuu oletettavasti

siitä, millaisia kokemuksia heillä on tiedon tuottajista. Jos he voivat valita, on todennäköistä, että he hankkivat tarvitsemansa tiedon niiltä tuottajilta, joihin he ovat oppineet luottamaan. Tämä ei kuitenkaan estä heitä ajoittain testaamasta myös uusia tiedon tuottajia.

Tietoa ei voi täysin irrottaa siitä tavasta, jolla se on tuotettu. Luottamusta tietoon ehdollistaa siten luottamus niihin menetelmiin, laitteisiin ja mittaustapoihin, joilla tieto on tuotettu. Jos tiedon tuottamisen tapoihin ei voida luottaa, tieto menettää silloin merkityksensä. Tästä näkökulmasta kaikkea tiedoksi väitettyä ei voida pitää tietona. Lisäksi on hyvä muistaa, että yksi lintu ei kesää tee. Jokainen, joka on ollut tekemisissä tiedon tuottamisen ja pätevöittämisen kanssa, tietää niihin liittyvät ongelmat.

Tiedon käyttäjät ovat oppineet kokemuksesta luottamaan erilaisiin tiedon lähteisiin ja tiedon muotoihin. He eivät vähättele näitä asioita eivätkä toimi niitä käsitellessään ylimalkaisesti. He vain suhtautuvat niihin eri tavoin.

On ihmisiä, jotka luottavat vain omaan intuitioonsa asioiden syy- ja seuraussuhteista. Toiset ihmiset etsivät tuttujen ammattilaisten mielipidettä ja näkemystä valintojensa tueksi. Osa ihmisistä jää odottamaan lisätietoa ennen kuin he uskaltavat toimia. Lisäksi on vielä niitä ihmisiä, jotka pitävät kiinni omista kannoistaan ja kieltäytyvät antamasta mitään arvoa ja merkitystä uudelle tiedolle.

Organisaatiot ovat käytännössä monenlaisen tiedon enemmän tai vähemmän epämääräisiä kasautumia. Sinne tulee ja sieltä lähtee monenlaista tietoa. Siellä on tietoa menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Siellä on hyvin vaikeasti hankittavaa ja syvällistä tietoa monenlaisen pinnallisen ja yleisen tiedon lisäksi. Siellä on huolellisesti tutkittua ja dokumentoitua tietoa, johon liittyy huomattava luotettavuus. Siellä on myös huhuja, mielipiteitä, näkemyksiä ja uskomuksia, joilla ei ole mainittavaa luotettavuusarvoa. Myös tällaisilla tiedoilla on puolustajansa ja vastustajansa.

Tiedon epämääräinen kasautuminen on luonteeltaan dynaamista. Kaikki tieto on kuin elohopea, joka elää, virtaa sekä muuttaa muotoa ja kulkusuuntaa ennakoimattomasti. Tieto matkustaa ajatuksen nope-

udella organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. On tietoa, jonka merkitys murenee yhdessä yössä, ja tietoa, jonka merkitystä kukaan ei tunnu oivaltavan. On tietoa, johon tukeudutaan, mutta jolla ei ole kuitenkaan mainittavaa arvoa.

Tiedon dynaaminen monimuotoisuus ja -ulotteisuus on hämmentävä tosiasia. Se hämmentää, koska sen näkökulmasta järkevien päätösten tekeminen tuntuu lähes ylivoimaiselta tehtävältä. Kuinka ylipäätään on mahdollista, että tästä tiedon epämääräisestä kasautumasta voidaan seuloa esiin organisaatiota hyödyttäviä päätöksiä? Vastaus lienee se, että luottamus pääoma luo otollisen maaperän tiedon etsinnälle, muokkaamiselle ja käytölle ja luo edellytykset tiedollisen pääoman muodostamiselle.

2. Tiedollinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä

2.1. Tiedollisen pääoman idea

Tiedolla on itseisarvoinen asema kulttuurissamme. Tieto syrjäyttää tietämättömyyttä, henkistä arkuutta ja taikauskkoa. Yhteiskuntamme ei toimi ilman tietoa, meillä ei ole menneisyyttä ilman sitä koskevaa tietoa ja tieto määrittää tulevaisuutemme. Tieto muuttaa ja uudistaa vastustamattomasti ihmisiä ja heidän elinolosuhteitaan. Uuden tiedon tuottaminen on hyödyllistä. Hyödyttöä on vastustaa kaikkia yrityksiä mahdollistaa uuden tiedon tuottaminen.

Tiedon ensisijaisuutta kulttuurissamme kuvaa se, että yhteiskuntamme katsotaan jo suureksi osaksi siirtyneen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan. Tätä suurta siirtymää pidetään ainutlaatuisena laadullisena muutoksena ihmiskunnan historiassa, jossa tiedolla on

vihdoin suurenmoinen merkitys ihmisten ja yhteiskunnan asioiden korjaamisessa ja parantamisessa.

Tiedon merkitystä kuvaa se voima, jolla uuden tiedon tuottamista, prosessointia ja levittämistä edistetään. Tietoa tuottavat, välittävät ja levittävät teknologiat kehittyvät koko ajan huimaa vauhtia ja tuovat mukanaan uusia parannuksia ihmisten elämään ja tuotantotalouteen. Tietotekniikan kehitykselle on vaikea löytää vertailukohtaa historiasta.

Tietoyhteiskunnan lupaus ihmisille on houkutteleva. Tieto, joka lisääntyy jaettaessa, auttaa vapautumaan tuotantotalouden niukkuudesta ja luomaan ihmisille aineellisen yltäkylläisyyden ja henkisen kypsyysuuden uudenlaisen kehitystason. Koska ihmiset vakuuttuvat helpommin tiedosta kuin mielipiteistä, isot ja pienet ongelmat voidaan ratkaista aikaisempaa vaivattomammin ja rauhanomaisemmin. Tiedon ohjastamana vastakkainasettelu voidaan muuttaa yhteistoiminnaksi. Mieli-, pakko- ja väkivalta voidaan korvata yhteistä hyvää tavoittelevilla rauhanomaisilla keskusteluilla ja neuvotteluilla.

Tietoyhteiskunnan suurenmoinen lupaus on sokaiseva, koska se vähättelee tiedon asemaa ja merkitystä teollisen ja maatalouden kulttuurin olosuhteissa. Se ei anna järkeenkäypää vastausta esimerkiksi siihen kysymykseen kuinka esimerkiksi sillat, rautatiet, lentokoneet, pilvenpiirtäjät ja monet erilaiset teolliset laitokset on ylipäätään onnistuttu saamaan aikaan. Voisiko maatalouden harjoittamisessa – viljelyssä, eläinten jalostuksessa ja kasvatuksessa – olla kysymys muustakin kuin vain sattuman sadosta? Onko todella niin, että tietoyhteiskunnassa ihmisillä on aikaisempaa paremmat mahdollisuudet kehittyä edeltäjiään paremmiksi ihmisiksi?

Tiedon ensisijaisuus on koko kulttuurimme läpäisevä voima. Kansakunnat istuttavat nuorisonsa vuosikausiksi koulunpenkille, jossa heille voidaan jakaa heidän elämänsä kannalta tärkeää tietoa, jonka määrittämisessä heillä ei ole ollut kuitenkaan sanan sijaa. Yrityksissä on yritettävä pysyä kynsin hampain mukana erilaisissa kehitystrendeissä sen sijaan, että ne uskaltaisivat määrittää itse oman tulevaisuutensa. On mahdollista, että tietoyhteiskunnan nimessä monien on tehtävä asioita, jotka ovat perusteiltaan hyvin vanhakantaisia.

2.2. Tiedon moniulotteinen luonne

Tiedosta on helppoa puhua, kun ei tarvitse sanoa mitä tiedolla tarkoitetaan. Jokaisella on varmasti oma käsityksensä siitä, mitä tieto on, mutta ongelma on siinä, että ihmiset käyttävät toisistaan poikkeavia kriteereitä tiedon määrittämiseksi. Tiedossa ei ole kysymys yksiselitteisestä vaan hyvin moniulotteisesta ilmiöstä. Jos tämä havainto unohdetaan, tieto ei palvele enää käyttäjiään. Tämän käsityksen vahvistamiseksi Abrahamsson ja Strömblom ovat kuvanneet vesijohtoa koskevan tiedon jäsentymistä viidelle eri ulottuvuudelle seuraavasti:¹

Taso 1: Käytännön tieto vesijohtojärjestelmästä asunnossa tai tietyssä talossa

Taso 2: Tekninen tieto veden toimituksesta ja jätevesistä tietyllä alueella

Taso 3: Tieto laeista ja säännöistä, jotka koskevat veden käsittelyä, vedessä olevia jätteitä ja veden puhdistamista tietyssä kunnassa

Taso 4: Tekninen tieto vesijärjestelmän eri osa-alueista kuten putkistos-
ta, puhdistuksen teknologiasta, veden paineista jne. koko järjestelmässä

Taso 5: Historiallinen tieto tekniikan kehityksestä järjestelmän eri osa-
alueilla koko järjestelmässä

Tiedon viisi ulottuvuutta nostavat esille huomionarvoisia havaintoja, joista ensimmäinen on todellakin tiedon laajuus ja monipuolisuus. Toinen havainto on se, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista keskittää millekään tietylle ihmiselle tai ryhmälle organisaatiossa. Kolmas havainto on se, että ihmiset eivät yksinkertaisesti tiedä kaikkea niistä asioista, joista he ovat vastuussa.

Toinen tapa kuvata tiedon monipuolisuutta on erottaa siinä seuraavat neljä tiedon muotoa:

1. Abrahamsson ja Strömblom 1979, s. 21.

- tieto datana (data)
- tieto informaationa (information)
- tieto tietämyksenä (knowledge)
- tieto viisautena (wisdom)

Kun tieto on dataa, siinä on kysymys raakatiedosta, joka kertoo esimerkiksi tuotettujen tavaroiden lukumäärän, autojen ja niillä ajettujen kilometrien lukumäärän sekä tuotannontekijöiden ja valmiiden tuotteiden hinnat.² Jokaisessa organisaatiossa liikkuu joka hetki huomattava määrä erilaista dataa, jolle jotkut antavat sen arvoa jopa huomattavasti suuremman merkityksen. Koska dataa on paljon ja helposti saatavilla, siihen on vaivatonta syventyä ja siitä on helppoa viehättyä. Kaikesta datasta voidaan haluttaessa tehdä suuri numero.

Kun dataa muokataan, jäsennetään ja luokitellaan, se muuttuu informaatioksi. Informaationa tieto on loogista ja merkityksellistä, se ohjaa valintoja ja suuntaa huomion tulevaisuuteen.³ Kun data kertoo, kuinka moni asiakas käy kaupassa, informaatio kertoo millaisia tuotteita erilaiset asiakkaat ostavat. Kun data kertoo kuinka moni ihminen äänesti vaaleissa, informaatio kertoo millaiset ihmiset äänestivät erilaisia ehdokkaita. Informaatio, ollakseen loogista, avaa tavoitteiden ja keinojen ja syiden ja seurausten välistä suhdetta.⁴

Informaatio kiteytyy tietämykseksi ainakin kahta kautta, jotka ovat teoreettinen mallittaminen ja toimintaa ja valintoja ohjaavan uskomusjärjestelmän muotoutuminen. Edellisessä on kysymys siitä, että informaatio yleistetään abstrakteiksi malleiksi tietyistä, tärkeiksi koetuista syy- ja seuraussuhteista.⁵ Malli eli tietämys on siten todellisuuden enemmän tai vähemmän karkea pelkistys, jonka avulla on mahdollista tehdä ajatuskokeita ja jopa testata hypoteeseja.⁶ Mallina tietämys edustaa informaatiota selvästi jäsentyneempää tietämystä. Samaa ilmiötä voidaan kuvata erilaisilla – vaihtoehtoisilla – malleilla, joissa on kysymys erilaisista tietämyksen lajeista.

2. Ks. esim. Punch 2003, s. 23 ja Robson 1995, s. 304.

3. Masuda 1990, s. 28.

4. Masuda 1990, s. 28.

5. Masuda 1990, s. 32.

6. Pälsson Syll 2001, s. 54.

Uskomusjärjestelmässä tietämyksellä tarkoitetaan perusteltua uskomusta –luottamusta – tunnistettuun totuuteen.⁷ Tietämys on tiedon etsinnän dynaamisessa prosessissa muotoutunut käsitys siitä, että tietoon on mahdollista luottaa. Tämä käsitys korostaa sitä, että tietämystä ei löydetä, vaan se luodaan. Tietämys eroaa seuraavissa suhteissa informaatiosta:⁸

1. Tietämyksessä, toisin kuin informaatiossa, olennaista ovat uskomukset ja sitoutuminen
2. Tietämyksessä, toisin kuin informaatiossa, olennaista on toiminta
3. Tietämyksessä, toisin kuin informaatiossa, olennaista ovat tarkoitukset

Tieto voidaan ymmärtää vielä viisaudeksi, jonka määrittelemineen on dataa, informaatiota ja tietämystä huomattavasti vaikeampi asia. Se tuntuu myös liikkuvan täysin omalla ulottuvuudellaan. Tästä huolimatta on turvallista väittää, että viisautta tarvitaan organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä. Asia on mahdollisesti niin, että ihmisillä on dataa, informaatiota ja jopa tietämystä niin paljon, että he hukkuvat siihen, mutta samalla he nääntyvät viisauden puutteeseen.⁹

Viisaus on kykyä nähdä näkymätön ja tunnistaa tunnistamaton. Se on uskallusta vastustaa ajankohtaisia houkutusia vastoin enemmistön mielipidettä ja jopa ilman päteviä argumentteja. Se on rohkeutta tehdä toisin kuin muut. Viisaat johtajat saavat ihmiset näkemään itsessään tunnistamattomia voimavaroja ja ylittämään itsensä. Viisaus auttaa ihmisiä näkemään asiat realistisissa puitteissa. Viisaat ihmiset käyttävät vastakohtaisuuksia, paradokseja ja rakentavia jännitteitä uusien oivallusten ja näkemysten tuottamiseksi.

Viisaus on tietämyksen rajoite ainakin kahdella tavalla.¹⁰ Ensinnäkin se muistuttaa erityisesti poliittisia johtajia ja yritysjohtajia, mutta myös kaikkia ihmisiä siitä, että tarkoitus ei voi pyhittää keinoja, vaikka

7. Nonaka & Takeuchi 1995, s. 58.

8. Nonaka & Takeuchi 1995, s. 58.

9. Naisbitt (1984) käytti tätä metaforaa verratessaan tietämystä informaatioon ensimmäisessä megatrendejä käsittelevässä kirjassaan.

10. Bronowski 1973, s. 370–374.

tarkoituksia pidettäisiin erityisen arvokkaina ja välttämättöminä. Toiseksi viisaus varottaa dogmaattisesta asennoitumisesta, joka kahlitsee ihmisten ajattelun ja vaatii heiltä tottelevaisuutta.

Viisaus on monta erilaista asiaa samassa paketissa. Siinä on kysymys luovasta ajattelusta, näkemyksiä kehittävästä, heijastavasta – reflektioivasta – ajattelusta, kriittisestä ajattelusta, loogisesta ajattelusta ja eettisestä ajattelusta. Käsiteltävät asiat ja ongelmat määrittävät erilaisten ajattelun lajien soveltamisen. On ilmeistä, että viisautta ei voi tarjota ihmisille samassa määrin kuin dataa, informaatiota ja tietämystä. Viisautta on mahdollista hankkia omalla kokemuksella, avoimella mielellä ja oman rajallisuuden hyväksymisellä.

Kun organisaatioissa puhutaan tiedosta ja tiedon hallinnasta, on todellakin vaikea sanoa mitä sillä tarkoitetaan tai mistä siinä on kysymys. Asia mutkistuu edelleen, kun tarkastellaan tiedon luonnetta.

2.3. Tiedon hauraus

Kaikki tieto – data, informaatio, tietämys ja viisaus – on väistämättä aina jossain määrin persoonallista, vastuullista ja jatkuvaa seikkailua tunnetun ja tuntemattoman rajalla.¹¹ Koska sen juuret ovat syvällä ihmisen mielikuvituksessa ja käsityskyvyssä, se on myös hyvin haurasta. Objektiiivisen tiedon olemassaoloa on järjetöntä kiistää, mutta siitä ei seuraa, että kaikki tieto olisi objektiiivista eli ajasta, paikasta ja olosuhteista riippumatonta. Tiedon hauraus tulee esiin, kun objektiiivista tietoa käytetään uusien sovellutusten ja yhdistelmien etsimiseen ja testaamiseen.

Rajallisuus edustaa tiedon haurautta. Yhteiskunnallinen ja organisaattorinen todellisuus on ihmisille yksinkertaisesti liian laajaa ja monimutkaista ymmärrettäväksi. Ihmiset voivat tietää tästä kokonaisuudesta jotakin, mutta eivät kaikkea. Tietyn elämänalueen läpikotainen tietämys ei anna ihmisille tiedollista oikeutta määrittää kokonaisuutta, jonka

11. Bronowski 1973, s. 367.

osa he ovat ja josta he eivät ole välttämättä lainkaan perillä. Yhteiskunnassa ja organisaatioissa asiat ylittävät ihmisten ymmärryksen, toiveet, tavoitteet ja aistihavaintojen tavoituskyvyn.¹² Ei ole olemassa mitään objektiivisten tosiasioiden joukkoa, jonka löytäminen antaa etsijöille mahdollisuuden manipuloida organisaatiota tai yhteiskuntaa.¹³

Epälineaarisuus on tiedon haurauden toinen ominaisuus. Vaikka nykyhetkeä ja tulevaisuutta voidaan kuvata osuvasti menneen kehityksen jatkumona, siitä ei kuitenkaan seuraa, että ihmisten olisi automaattisesti seurattava sitä. Ihmiset voivat luopua trendeistä ja jopa korvata ne uusilla trendeillä. Asioiden tila ei millään tavoin pakota jatkamaan niitä. Huominen on siksi aina avoin uusille oivalluksille, jotka avaavat uusia ulottuvuuksia ja syrjäyttävät vanhoja uskomuksia.

Avoimuus kuvaa tiedon haurautta. Kun tieto matkustaa organisaatioissa ja niiden välillä, monet ihmiset voivat ottaa siitä kiinni, muokata sitä ja laittaa sen sitten kiertoon. Avoimuus hyödyttää tietoa, mutta se myös vääristää sitä ja muokkaa sitä ongelmia aiheuttaviin tarkoituksiin. Pyrkimykset rajoittaa tiedon avoimuutta ovat toistuvasti epäonnistuneet ja tuottaneet tulokseksi vain epäluottamusta.

Arvojen ja tosiasioiden välinen kytkentä haurastuttaa tietoa. Arvojen kytkeytyminen tietoon on hyvin pulmallista. Jokainen, joka haluaa toimia objektiivisesti, välttää sotkeutumasta arvoihin. Jokainen tätä yrittänyt on yleensä epäonnistunut. On osoittautunut vaikeaksi päättää annetaanko arvojen ohjata tosiasioita vai tosiasioiden arvoja.¹⁴ Käytännössä arvot ja tosiasiat kytkeytyvät toisiinsa niin lujasti ja monin tavoin, että niitä on mahdotonta erottaa toisistaan.

Epävarmuus on yksi olennaisimmista syistä tiedon haurauteen. Kaikkea tietoa on järkevää epäillä ja arvioida kriittisesti. Kaikkea tietoa on mahdollista kehittää ja jalostaa edelleen. Ajatus, että jollakin olisi sellaista tietoa, jota ei tarvitse koskaan kumota ja joka ei pala tulesa, on äärimmäisen vaarallinen ja pelottava. Tällaista hyvin objektiivista tietoa on huomattavasti vähemmän kuin haurasta tietoa.

12. Hayek 1998, s. 97.

13. Hayek 1998, s. 105.

14. Rein 1976, s. 15.

Tiedon muokattavuus lisää tiedon haurautta. Tietoa ei voida pitää lukittuna rakenteena, joka estäisi syy- ja seuraussuhteiden uudelleen jäsentämisen. Tietoa on mahdollista koetella erilaisista näkökulmista ja antaa sille uusia tulkintoja. Tässä mielessä kaikki tieto on ponnahtauslautana uuden tiedon etsinnälle. Tieto, jonka ei anneta toimia ponnahtauslautana, pyhittää ajattelun ja lukitsee ihmisten mielikuvituksen.

Edellä käsitellyn perusteella tiedon hauraus (henkilökohtaisuus, epälineaarisuus, avoimuus, arvojen ja faktojen kytkentä, epävarmuus ja muokattavuus) luo luottamuksen kysynnän. Ilman luottamusta tiedollinen pääoma ei kehity organisaatioissa. Epäluottamuksen vahvistuessa ihmiset alkavat pantata tietoa, epäillä kaikkea heille kerrottua ja suhtautua kielteisesti uusiin ehdotuksiin.¹⁵ Kun epäluottamus saa vallata lisää alaa, ihmiset jäävät yhä enemmän yksin ja muuttuvat ylimielisiksi ja jopa kyynisiksi.¹⁶

Zandin huoli tässä luottamuspääoman ja tiedollisen pääoman vuorottelussa on se, että ihmiset ottavat nopeasti oppia sekä hyvin että huonosti käyttäytyviltä johtajilta. Johtajien persoona muokkaa hänen työtovereittensa persoonia hyvässä ja pahassa. Zandin mielestä näyttää valitettavasti siltä, että henkilökunta omaksuu nopeammin johtajien huonot käyttäytymisen piirteet kuin hyvät. Lisäksi on muistettava, että huonojen piirteiden kitkeminen vaatii yleensä paljon aikaa, kun tehtävään on ryhdytty.

3. Innovatiivisuus tiedollisen pääoman tuotoksena

3.1. Tietämyksen problemaattisuus

Tiedolla on itseisarvoinen asema, koska tietoa on hyödyllistä tuottaa, vaikka tiedon tuottajalla ei itsellään ole mitään käsitystä siitä, mihin

15. Zand 1997, s. 26–27.

16. Zand 1997, s. 29–30.

tarkoituksiin sitä voitaisiin käyttää. Tiedon itseisarvollinen tehtävä on varattu tieteelliselle perustutkimukselle. Se, että tiedolle ei välittömästi löydetä käyttötarkoituksia, ei heikennä sen arvoa. Kaikkeen tietoon liittyy tietty määrä potentiaalista hyötyä, joka odottaa vain keksijäänsä ja löytäjänsä. Tiedon jatkuva kasvu luo hedelmällisen maaperän yritysten ja koko yhteiskunnan innovatiivisuudelle.

Tutkimus ei ole ainoa tapa tuottaa tietoa. Ihmiset keksivät uusia ideoita ja oivalluksia, joiden avulla he voivat parantaa asemaansa, korjata olosuhteitaan ja kehittää mieleisiään asioita. Heidän ideansa ja oivalluksensa edustavat uutta tietoa. Organisaatioissa tiedollisen pääoman monipuolisuus, moniulotteisuus ja hauraus luovat otollisen maaperän ideoitten ja oivallusten tuottamiselle ja kehittämislle suunnitellusti ja suunnittelematta.

Ihmisten tietämättömyys on korjaamatonta. Vaikka ihmiset tietävät hyvin paljon, he eivät silti tiedä kaikkea. He eivät tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. He eivät tiedä millaisia tarpeita ja toiveita ihmisillä voi olla ja millä tavoin niihin pitäisi vastata. He eivät tiedä millaisia ongelmia he voivat kohdata lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Heillä ei ole varastoa, josta he voisivat löytää ratkaisut kohtaamiinsa ongelmiin ja haasteisiin. Koska ihmiset eivät tiedä, he tarvitsevat innovatiivisuutta eli uusia ideoita ja oivalluksia, joiden avulla he voivat syrjäyttää tietämättömyyttään.

Ihmisten korjaamattomasta tietämättömyydestä johtuen tulevaisuutta ei voi suunnitella, vaan tulevaisuus luodaan jatkuvalla keksimisellä eli innovatiivisuudella. On vaarallista uskoa, että joku voisi löytää sellaisen totuuden, jota on mahdotonta kehittää tai muuttaa. Jos ihmiset uskovat tietävänsä kaiken tulevaisuudesta, innovatiivisuudella ei ole heille mitään käyttöä. Tiedollisen pääoman haaste on saada organisaatiot ymmärtämään tietämyksensä rajallisuus ja investoimaan innovatiivisuuteen uuden tiedon tuottamiseksi.

Innovatiivisuus on tietämättömyyden johtamista. Se on sitä, että ihmiset syrjäyttävät tietämättömyyttä ideoillaan ja oivalluksillaan. Käytännössä se tarkoittaa, että ihmiset oppivat tekemään työnsä yhä paremmin ja tehokkaammin ja että he etsivät asioita, joita he voisivat

korjata. Innovatiivisuus rohkaisee ihmisiä luopumaan toimintatavoista, jotka kuluttavat arvoa ja luomaan niiden tilalle uusia arvon tuottamisen tapoja. Innovatiiviset ihmiset asettavat kyseenalaisiksi tuttuja syy- ja seuraussuhteita vapautuakseen niiden rajoitteista ja löytääkseen uusia vapausasteita.

Mitä innovatiivisempia ihmiset ja organisaatiot ovat, sitä enemmän kaikkien on mahdollista tietää, ottaa oppia ja keksiä uusia sovellutuksia. Kun ihmiset torjuvat innovatiivisuuden, he sulkeutuvat tutun tiedon ja kokemuksen piiriin ja suhtautuvat torjuvasti, mahdollisesti jopa kielteisesti, tätä tietoa horjuttavaan tietoon.

Innovatiivisuuden tilastollinen vähäisyys on keskeisimpiä syitä siihen, miksi organisaatioita kritisoidaan. Kritiikki kohdistuu siihen, että ihmiset pitävät kynsin hampain kiinni valitsemistaan toimintatavoista. He ovat kuin Martti Luther, joka sanoi: ”Tässä seison enkä muuta voi.” Esimerkiksi julkisia palveluita koskevan kritiikin ydin ei ole se, että palvelut ovat julkisia, vaan se, että ne eivät ole kyllin innovatiivisia.

Koska tehokkuutta pidetään tuotannollista toimintaa keskeisesti ohjaavana normina yksityisellä ja julkisella sektorilla, on tärkeää ymmärtää sen luonne oikein. Jokaisen organisaation on oltava mahdollisimman tehokas, jotta se ei siirtäisi välinpitämättömästi kuluttajien maksettavaksi kustannuksia, jotka se voisi halutessaan poistaa. Tässä onnistuminen ei kuitenkaan edellytä ponnisteluiden, vaan innovatiivisuuden – ideoiden ja oivallusten – lisäämistä.

Tehokkuuden suoraviivainen tavoittelu fyysisten suoritusten avulla johtaa ainoastaan jännitteisiin, konflikteihin ja vaatimattomiin tuloksiin. Fyysiset ponnistelut ovat väistämätön vaihtoehto organisaatiossa, joka ei anna arvoa innovatiivisuudelle. Innovatiivisuus tuottaa ratkaisuja, jotka saattavat lisätä dramaattisesti organisaation tehokkuutta ja vahvistaa siitä huolimatta hyvää henkeä. Kun organisaatio ei pysty reagoimaan tehokkuuteen innovatiivisuudella, se yrittää saada yhä enemmän irti yhä vähemmästä.

3.2. Innovatiivisuuden ytimet

Innovatiivisuudella on monta toisiinsa kytkeytyvää ja toisiaan vahvistavaa ydintä. Näistä ensimmäinen on se, että ihmiset alkavat järjestellä vastuullaan olevien asioiden syy- ja seuraussuhteita uudelleen. Se auttaa vapautumaan vakiintuneiden syy- ja seuraussuhteiden rasitteista, jäykkyyksistä ja kustannuksista. Sen avulla ihmiset voivat tunnistaa ja murtaa rutiineja, joiden vangeiksi he helposti joutuvat. Kun ihmiset oppivat toimimaan toistuvien käytäntöjen mukaan, he ottavat ne hyväksyttävänä totuuksina sen sijaan, että miettivät kriittisesti niiden järjestystä.

Innovatiivisuus on henkistä rohkeutta vapautua tavanomaisesta ajattelusta ja taitoa tarkastella sitä ulkopuolelta. Tällainen ajattelu antaa mahdollisuuden nähdä tutut asiat toisenlaisissa sävyissä ja väreissä ja oivaltaa realistisesti niiden suhteellisuus. Samalla se rohkaisee ihmisiä kehittämään tavanomaiselle ajattelulle vaihtoehtoja, joita kukaan ei ole aiemmin pohtinut. Teollista tuotetta valmistava yritys voi tällä tavoin keksiä keinon järjestää tuotantonsa kokonaan uudelleen ja saada siitä huomattavaa etua kilpailijoihinsa nähden. Vanhainkoodissa, kouluissa ja päiväkodeissa kaivataan kipeästi tällaista ajattelua.

Innovatiivisuus on kykyä aavistaa aavistamaton, tunnistaa tunnistamaton ja nähdä näkymätön. Nämä ovat inhimillisen mielikuvituksen ehtymättömiä tuotoksia, joita on tapana pitää epäkäytännöllisinä, epärealistisinä ja kustannusten näkökulmasta toteutumiskelvottomina.¹⁷ Organisaatioissa, joissa johto arvostaa käytännönläheisyyttä ja välitöntä hyötyä, ihmiset sammuttavat valot mielikuvituksensa kammioista ja keskittyvät vain siihen, mitä heiltä vaaditaan.

Siitä, mitä ihmiset parhaillaan tekevät, ei voi päätellä, mitä he voisivat tehdä. Siksi käytännönläheisyyden ja välittömän hyödyn taivoittelu, huolimatta niiden tilapäisestä arvosta, johtaa yleensä siihen, että ihmisten on ponnisteltava yhä enemmän aikaisempaa pienemmän tuloksen tuottamiseksi.

17. Albert Einsteinin mukaan terve järki (common sense) on vain kokoelma opittuja ennakkoluuloja. Ks. Thorpe 2000, s. 3.

Innovatiivisuus on mahdollottoman tekemistä mahdolliseksi. Innovatiivisuus on sitkeyttä ja määrätietoisuutta, joka rinnastetaan usein mielettömään turhuuteen. Miksi kukaan järkevä ihminen näkee vaivaa ja uhrautuu tarpeettomasti? Ongelmalle on yksinkertainen selitys, jonka mukaan luovat oivallukset motivoivat ihmisiä sen sijaan, että he käyttäisivät niitä keinoina tiettyjen tarkoitusten edistämiseksi.¹⁸ Ideat innostavat ihmisiä. Ne auttavat ymmärtämään ihmisten sitkeyden ja määrätietoisuuden oivallustensa kehittämisessä ja testaamisessa jopa vastoin enemmistön mielipidettä. Moni innovaatio on juuri tällaisen työn – sitkeän puurtamisen – tulos.

Innovatiivisuus on omien olettamusten ja käsitysten kriittistä uudelleen arviointia. Omaksutut olettamukset ja käsitykset pitävät yllä hyväksytyä kuvaa asioista ja niiden keskinäisistä riippuvuuksista ja sääntelevät tehokkaasti tiedon ja oivallusten hyväksymistä ja hylkäämistä.¹⁹ Jokaisen, joka haluaa vapautua olettamustensa ja käsitystensä rajoitteista, olisi aika ajoin arvioitava niiden merkitystä ja pitävyyttä. Se vapauttaa ihmiset ajattelua ja oivallusta rajoittavista sidonnaisuuksista.

Edellä sanotun perusteella on paradoksaalista väittää, että innovatiivisuus edellyttää myös ammattitaitoa, oman työnsä osaamista ja sen järjestelmällistä kehittämistä. Gary Klein on kiinnostunut muun muassa vaikeita leikkauksia tekevien lääkäreiden ja palomiesten kyvystä selviytyä yllättävistä ja odottamattomista ongelmista, joihin he työssään usein väistämättä joutuvat. Koska näissä tilanteissa ammattilaiset eivät voi tukeutua rationaaliseen päätösprosessiin, heidän on luotettava omaan intuitiiviseen vaistoonsa.

Mitä kokeneempia eri alojen ammattilaiset ovat, sitä todennäköisemmin heidän intuitiiviset oivalluksensa osuvat oikeaan näissä tilanteissa.²⁰ Ammatillinen kokemus kasvattaa intuitiivista – vaistonvaraista – oivalluskykyä, mutta ei kuitenkaan automaattisesti takaa onnistumista. Kokemattomilla ammattilaisilla ei ole tukenaan yhtä suurta intuition potentiaalia kuin kokeneilla ammattilaisilla. Kokemat-

18. Tästä problematiikasta ks. erityisesti Kirzner 1985, s. 22.

19. Ks. esim. Sloane 2006, s. 34–35.

20. Klein 1999, s. 31.

tomat epäonnistuvat todennäköisemmin kuin kokeneet joutuessaan ratkomaan uusia ja yllättäviä ongelmia.

Kirznerille innovatiivisuus on yrittäjämäistä herkkyyttä (entrepreneurial alertness) nähdä ja oivaltaa asioita, joita toiset eivät näe eivätkä aavista. Tässä mielessä innovatiivisuutta ei voi verrata tavanomaiseen taloudelliseen resurssiin, jonka tunnusomaisin piirre on niukkuus.²¹ Innovatiivisuus ei ole aineellisten voimavarojen tapaan niukka resurssi. Tästä syystä innovatiivisuus – yrittäjämäinen herkkyys – on ensisijaisesti tuotannollisten prosessien perusta eikä resurssi, joka otetaan tarvittaessa käyttöön erilaisia asioita kehitettäessä.²² Innovatiivisuus ammentaa voimansa ensisijaisesti mielikuvituksen ehtymättömästä oivalluskyvystä eikä aineellisista resursseista.²³

3.3. Innovatiivisuus ja hyöty

Hyötyä pidetään usein innovatiivisuutta myönteisesti määrittävänä ominaisuutena. Innovaatio on hyödyllinen, kun se ratkaisee ongelman, tunnistaa uuden tarpeen, vapauttaa voimavaroja ja avaa uuden mahdollisuuden. Innovaatiolla on käytännöllinen hyötynsä. Hyödyllinen innovaatio mahdollistaa toiminnan jatkamisen.

On kuitenkin epärealistista vaatia, että jokaisen innovaatioon johtavan idean tai oivalluksen on oltava jollain tavoin välittömästi hyödyllinen.²⁴ Hyöty liittyy tunnistettuun tai määriteltyyn asiintilaan, jossa jollekin asialle on tehtävä jotakin. Hyöty on siten välitöntä ja kii-reellistä. Tällaisessa tilanteessa on helppoa jakaa oivallukset hyödyllisiin ja hyödyttömiin. Jos rakentajalla on naulattavaa, hän tarvitsee vasaran tai naulapyssyn eikä sahaa, höylää tai organisaatiouudistusta.

Hyöty on ajattelua ja huomiokykyä rajaava tai kohdistava ominaisuus. Hyödyn logiikalla ongelmiaan ratkovat ihmiset suosivat ideoita,

21. Kirzner 1985, s. 21.

22. Kirzner 1985, s. 22.

23. Kirzner 1985, s. 23. Albert Einsteinin mukaan mielikuvitus on ihmisille tärkeämpää kuin tieto. Ks. Thorpe 2000, s. 57.

24. McKeown 2008, s. 72.

jotka auttavat heitä välittömästi näkemättä muiden oivallusten potentiaalista arvoa. He hylkäävät ideoita, joilla voisi olla merkitystä muille ihmisille heidän organisaatiossaan. Ihmiset hyväksyvät mielellään ideat, jotka vahvistavat heidän asemaansa.

Koska hyöty on pulmallinen käsite, hyvä ohje on, että ongelmia ratkaistaessa liiallinen luovuus on sittenkin hyödyllisempää kuin mielikuvituksen sitominen ahtaisiin rajoihin.²⁵ Innovatiivisuus edellyttää, että ihmiset vapautuvat välittömän hyödyn hyödyttömyydestä. Esimerkiksi tässä tarkoituksessa Japanissa on käynnistetty epätavallisuuden taiteeksi (the art of the unusual) kutsuttu prosessi, jossa tavoitteena on tunnistaa laajalla mittavakaavalla ideoiden potentiaali mahdollisimman ennakkoluulottomasti.²⁶

Epätavallisuuden taide ruokkii anarkiaa pakottamalla ihmiset luopumaan ajattelunsa totutuista kaavoista ja oletamuksista. Se kannustaa muuttamaan käytännölliset ideat epäkäytännöllisiksi, jotta niille voitaisiin löytää uusia sovellutuskohteita. Juuri tällä tavoin keksittiin 3M yrityksessä tarralaput, jotka tuottivat yrityksille miljardien dollareiden tulot.²⁷

Monet ideat vaativat toistuvia kokeiluita ja testejä ennen kuin niiden merkitys ymmärretään ja niitä opitaan käyttämään. Välittömän hyödyn vaatimus rajoittaa potentiaalisen hyödyn tunnistamista. Asioiden hyöty ilmenee vasta ajan myötä, usein pitkänkin ajan päästä. Tämä tekee vaikeaksi arvioida ideoiden potentiaalia.

3.4. Innovaatioiden erilaisuus

Innovaatiot on tapana jakaa merkityksensä perusteella vähittäisiin ja merkittäviin innovaatioihin. Vähittäisillä (incremental) innovaatioilla tuttuja asioita voidaan kehittää pienin askelin. Jokainen voi oppia tekemään työnsä vähin erin paremmin ja tehokkaammin. Koneiden

25. McKeown 2008, s. 72.

26. McKeown 2008, s. 72.

27. McKeown 2008, s. 73.

käyttöä voidaan tehostaa ja nopeuttaa. Prosesseista voidaan poistaa vaihteita, joilla ei ole mainittavaa arvoa kokonaisuudelle. Vähittäiset innovaatiot perustuvat tutuille käsitteille ja ajattelutavoille.

Radikaalit innovaatiot perustuvat uusille käsitteille ja ajattelutavoille. Ne muuttavat syvällisesti vaivalla hankittuja kokemuksia ja niiden varassa kehittynyttä käsitystä todellisuudesta. Ne syrjäyttävät vanhaa ja pakottavat näkemään asioiden syy- ja seuraussuhteet täysin uudessa valossa.

Jakoa vähittäisiin ja radikaaleihin innovaatioihin on pyritty monipuolistamaan käyttämällä näitä käsitteitä kriteereinä uusien innovaatiokäsitteiden kehittämiseksi. Esimerkiksi Abernathy ja Clark ovat esitelleet nelikentän, jonka avulla on mahdollista tunnistaa neljä erilaista innovaatiota.²⁸

Tekninen kyvykkyys

	Säilyttävä kyvykkyys	Tuhoava kyvykkyys
Säilyttävä kyvykkyys	Säännölliset innovaatiot	Kumoukselliset innovaatiot
Markkinoiden kyvykkyys		
Tuhoava kyvykkyys	Markkinaraon innovaatiot	Arkkitehtuurilliset innovaatiot

KUVIO 1. Abernathyn ja Clarkin nelikenttä innovaatioista

Abernathyn ja Clarkin nelikentässä säännöllisinä pidetään innovaatioita, jotka säilyttävät organisaation teknistä kyvykkyyttä ja niiden toimintaa markkinoilla. Säännölliset (regular) innovaatiot ovat puhtaita vähittäisiä innovaatioita. Innovaatioita, jotka säilyttävät organisaatioiden kyvyn toimia markkinoilla, mutta luovat uutta teknistä kyvykkyyttä (tuhoavat vanhaa), kutsutaan kumouksellisiksi (revolutionary) innovaatioiksi.

28. Ks. Abernathy & Clark 1985.

On organisaatioita, jotka tukeutuvat markkinaraon (niche) innovaatioihin. Niissä on kysymys organisaation teknisen kyvykkyyden hyödyntämisestä uudella markkina-alueella. Kun organisaatio siirtyy uudelle markkina-alueelle, se luo markkinoille uuden asetelman syrjäyttämällä vanhat olosuhteet. Arkkitehtuurilliset (architectural) innovaatiot perustuvat kokonaan uusille teknologisille ratkaisuille ja synnyttävät täysin uuden markkina-alueen. Ne luovat uutta arkkitehtuuria teknologiaan ja markkinoille.

Henderson ja Clark olivat kiinnostuneita organisaatioiden vaikeudesta käsitellä tehokkaasti vähittäisiä innovaatioita ja estää kypsiä organisaatioiden väistämättömältä tuntuva taantuminen. Abernathyn ja Clarkin tavoin he muodostivat nelikentän, jossa on neljä erilaista innovaatiota.²⁹

		Arkkitehtuurillinen tietämys	
		Vahvistava tietämys	Tuhoava tietämys
Vahvistava tietämys	Tietämys komponenteista	Vähittäiset innovaatiot	Arkkitehtuurilliset innovaatiot
Tuhoava tietämys		Modulaariset innovaatiot	Radikaalit innovaatiot

KUVIO 2. Hendersonin ja Clarkin nelikenttä innovaatioista

Hendersonin ja Clarkin nelikentässä on kaksi ulottuvuutta, komponentit, joista innovaatio muodostuu, ja komponenttien väliset suhteet. Siten vähittäisissä (incremental) innovaatioissa vahvistetaan hyödynnettävää tietämystä komponenteista ja niiden välisistä suhteista. Vastaavasti arkkitehtuurillisissa (architectural) innovaatioissa on kysymys hyödynnettävistä innovaatioista niin, että niiden suhteet muuttuvat toisenlaisiksi.

29. Henderson & Clark 1990.

Modulaariset (modular) innovaatiot sallivat muuttaa niitä komponentteja, joista innovaatiot muodostuvat, mutta hyödyntävät samalla niiden välisiä suhteita. Radikaaleista (radical) innovaatioista on kysymys silloin, kun innovaatio rakentuu uusista komponenteista ja niiden välisistä uusista suhteista. Nelikenttä auttaa ymmärtämään, että organisaatiot eivät osaa välttämättä erottaa toisistaan vähittäisiä ja arkkitehtuurillisia innovaatioita ja että ne tekevät siksi usein vääriä tulkintoja innovaatioiden käsittelyssä.

Clayton Christensen tarkastelee vähittäisten ja radikaalien innovaatioiden välisiä suhteita.³⁰ Tämä suhde on hänen mukaansa erittäin keskeinen yritettäessä ymmärtää erilaisten innovaatioiden potentiaalia. Yritykset epäonnistuvat innovatiivisuudessa, koska ne kiinnittävät liian paljon huomiota vähittäisten innovaatioiden logiikkaan eivätkä pohdi mahdollisuuksia tehdä jotain todella uutta. Christensen kutsuu murtaaviksi (disruptive) innovaatioiksi uusia tuotteita ja palveluita, uutta tuotantoteknologiaa sekä uusien asiakkaiden ja markkinoiden löytämistä.

Christensen varoittaa yrityksiä kiinnittämästä liikaa huomiota ja voimavaroja perinteiseen asiakaskuntaan, koska se estää niitä näkemästä uusia hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Vaikka yritysten on luonnollista yrittää tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, se ei saisi rajoittaa niitä kokeilemasta uutta. Samalla, kun käyttöön otettuja innovaatioita kehitetään, yritysten pitäisi olla koko ajan valppaina uusille innovaatioille.

Abernathy ja Utterback analysoivat innovatiivisuutta dynaamisena prosessina.³¹ He pystyivät osoittamaan, että asemansa markkinoilla vakiinnuttaneilla yrityksillä on kyky tuottaa radikaaleja innovaatioita, jotka auttavat niitä menestymään kilpailussa uusia tulokkaita vastaan. He osoittivat myös, että nämä yritykset saattavat epäonnistua vähittäisten innovaatioiden hyödyntämisessä.

Abernathyn ja Utterbackin mukaan innovaatioprosessille on tunnusomaista epävakaas, siirtyminen ja täsmällisyys. Aluksi innovaatioprosessi on väistämättä epävakaas (fluid), jolloin ihmiset ovat

30. Christensen 1997.

31. Abernathy & Utterback 1978.

epävarmoja markkinoiden ja teknologian mahdollisuuksista eikä edes yrityksen johdolla ole välttämättä kovin varmaa kuvaa siitä, mitä pitäisi tehdä ja mihin suuntaan olisi syytä edetä. Prosessi on haparoiva, epävarma, monia potentiaalisia mahdollisuuksia sisältävä.

Aikanaan asiat alkavat kuitenkin jäsentyä ja kiteytyä, jolloin käsitys oikeasta ja toivottavasta vahvistuu. Tätä vaihetta Abernathy ja Utterback kutsuvat siirtymävaiheeksi. Siirtymävaihe (transitional) tehostaa kokeilua ja kehittämistä ja johtaa aikanaan täsmällisesti johdettavaan (specific) innovaatiovaiheeseen. Jos prosessin tuloksena on radikaali innovaatio, sen kehittäminen jatkuu kohdennettuna ja tuottaa tulokseksi useita vähittäisiä innovaatioita, jotka parantavat ja tehostavat radikaalin innovaation suorituskykyä ja suosiota.

Innovaatioilla on edellä käsitellyn perusteella monta erilaista ilmenemismuotoa. Joseph Schumpeterin kuuluisa ajatus innovaatioista luovan tuhon tekijöinä on siten jossain määrin liian yleinen ja pelkistävä kuvaus innovaatioiden todellisuudesta. Se ei ota riittävästi huomioon tiedon haurautta ja innovaatioiden monipuolisuutta, jotka molemmat vaikeuttavat innovatiivisuuden hyödyntämistä.

3.5. Innovatiivisuuden hyödyntäminen

Innovatiivisuutta voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, jotka ovat valmiita kokeilemaan siipiään, testaamaan kykyjään ja menemään muita pidemmälle velvollisuuksiin hoitaessaan. He ovat ihmisiä, jotka ylittävät rajoja organisaationsa sisällä ja organisaatioiden välillä. Heidän lukumääränsä ei ole välttämättä kuitenkaan kovin suuri. Tämä matkustelu – retkeily – auttaa heitä keräämään uutta ja erilaista tietoa ja välittämään sitä omalle organisaatiolleen.

Näiden ihmisten arvoa ei organisaatioissa aina ymmärretä. Tällaisissa organisaatioissa arvostetaan keskittymistä omiin strategisiin valintoihin – ydinosaamiseen – ja suhtaudutaan torjuen tietoon, joka

pakottaisi ne arvioimaan asioita uudelleen.³² Näissä organisaatioissa innovatiivisuus on yleensä piilotettua, varjoissa tapahtuvaa kehittämistä. Innovatiiviset ihmiset ovat kuin sissejä, jotka liikkuvat huomaamattomasti tutulla maaperällä.

Edellä mainittujen organisaatioiden lisäksi on olemassa myös sellaisia organisaatioita, jotka motivoituvat innovaatioista ja etsivät intensiivisesti uusia hyödynnettäviä mahdollisuuksia.³³ Ne menevät ensimmäisinä uusille alueille ja tarttuvat ensimmäisinä uusiin mahdollisuuksiin. Ne myös onnistuvat silloin tällöin pyrkimyksissään ja houkuttelevat samalla uusia yrittäjiä tulemaan perässään.

Tällaisissa yrityksissä ymmärretään, että osa ihmisistä muodostaa niin sanotun luovan ensilinjan, joka on tekemisissä uusien tuote- ja palvelukonseptien, uuden tuotantoteknologian ja uusien markkinoiden valtaamisen kanssa. Näitä ihmisiä on suojeltava takalinjan hallinnollisilta taipumuksilta ohjata, säädellä ja valvoa ensilinjan toimintaa. Takalinjan on tuettava etulinjaa omilla innovaatioillaan. On hyvin tärkeää ymmärtää, että innovatiivisuutta rajoittavat organisatoriset, institutionaaliset ja juridiset tekijät huomattavasti enemmän kuin aineelliset voimavarat ja teknologia.³⁴

Organisaation vapauttaminen hallinnollisista, institutionaalisista ja normistollisista jäykkyyksistä edellyttää sen luonteen muuttamista samanaikaiseksi heterogeenisyydeksi. Heterogeenisessä samanaikaisuudessa (ambidextrous) on kysymys siitä, että organisaatio pystyy suoriutumaan samanaikaisesti erilaisista ja toisilleen jopa täysin vastakkaisista tehtävistä ja vaatimuksista.³⁵ Esimerkiksi ne sallivat pyryvyyden ja muutoksen ja mahdollistavat vähittäisten ja radikaalien innovaatioiden kehittämisen.

Tällaiset organisaatiot käyttävät suhteellisen vaivattomasti hyödykseen erilaisten todellisuuksien työntövoiman. Ne eivät ole vain joko hierarkkisia tai hajautettuja, vaan sekä keskitettyjä että hajautettuja. Ne suosivat suoritusten tasalaatuisuutta ja sitä murtavia ideoita. Ne

32. Ks. erityisesti Kim & Mauborgne, September 2009, s. 75.

33. Kim & Mauborgne, September 2009, s. 75.

34. Krupp 1985, s. 71.

35. Tushman & Smith 2004, s. 8 ja Conway & Steward 2009, s. 256–257.

noudattavat sääntöjään, mutta tarvittaessa myös rikkovat niitä. Ne arvostavat omaa osaamistaan, mutta pystyvät myös arvioimaan itseään ulkopuolisten silmin.

Samanaikainen heterogeenisuus luo organisaatioissa edellytykset erilaisten käsitysten hedelmälliselle vuorovaikutukselle sen sijaan, että ne kilpailisivat keskenään valta-asemista. Burns ja Stalker tunnistivat tämän problematiikan jo vuonna 1966 julkaisemassaan tutkimuksessa *The Management of Innovation* pohtiessaan orgaanisen ja mekaanisen organisaation välistä suhdetta.³⁶

Heidän mukaansa samanaikainen heterogeenisuus ei ole kahden vastakkaisen voiman jatkumo, vaan jännitteinen vastakohtaisuus, jossa toinen pyrkii ottamaan yliotteen toisesta. Se auttaa ymmärtämään loogisen innovaatioprosessin ulottuvuudet. Käsitys eri tekijöiden lineaarisista syy- ja seuraussuhteista on piintynyt syvään ihmisten ajatteluun. Innovaatioprosessi etenee harvoin suoraviivaisesti ideasta keksinnöksi ja keksinnöstä innovaatioksi. Prosessissa on otettava usein askeleita taaksepäin, jotta tehtyjä asioita voidaan korjata tai ottaa niiden kehittämissä jopa kokonaan uusi suunta. Se on siksi luonteeltaan moniulotteinen, ajoittain jopa erisuuntainen ja vuorovaikutteinen.³⁷

Organisaation ei tarvitse keskittää taakkaa innovatiivisuudesta vain jollekin osastolle tai tietyille henkilöille. Parasta olisi, jos johto saisi mahdollisimman monet innostumaan asiasta niin, että ihmiset pitäisivät innovatiivisuutta työhönsä olennaisesti kuuluvana velvollisuutena, josta heidän olisi luonnollista suoriutua mahdollisimman hyvin. Tällaisessa ilmapiirissä innovatiivisuus on happi, jota ihmiset tarvitsevat hengittääkseen.³⁸

Organisaatioiden ei myöskään tarvitse välttämättä keksiä itse kaikkia innovaatioihin johtavia ideoita. Ne voivat hajauttaa (crowdsourcing) innovatiivisten ideoiden keksimisen hyvin laajalle.³⁹ Tällaisella prosessilla on omat johtamistaidolliset vaatimuksensa ja kustannuksensa, mutta myös huomattavat hyötynsä.⁴⁰ Esimerkiksi prosessi auttoi

36. Burns & Stalker 1971, s. 122.

37. Conway & Steward 2009, s. 68.

38. Ks. Immelt & Govindarajan & Trimble October 2009, s. 59.

39. Jouret (September 2009) kuvaa kuinka Cisco hyödynsi tällaista prosessia.

40. Jouret September 2009, s. 45.

Jouretin mainitsemaa yritystä ymmärtämään eri maiden kulttuureita ja osoitti ihmisten olevan innostuneita mahdollisuudesta osallistua innovatiivisuuden kehittämiseen.

3.6. Innovatiivisuuden lupaus

Ihminen on perusluonteeltaan asioita keksivä ja kehittävä. Luovat tuotannolliset ideat tekevät tavallisista ihmisistä suuria. Bronowski kirjoittaa tästä problematiikasta seuraavasti:

Vallankumousten takana ei ole kohtalo, vaan ihmiset. Joskus nämä ovat yksittäisiä neroja, mutta 1700-luvun suuret (teolliset) vallankumoukset olivat monien yhteenliittyneiden vähäpätöisempien miesten aikaansaannoksia. Heitä innosti vakaumus siitä, että jokainen ihminen on oman pelastuksensa herra.⁴¹

Innovatiivisuus on luonteeltaan hyvin henkilökohtaista.⁴² Ihmiset ovat halutessaan hämmästyttävän monipuolisia ja kekseliäitä. He näkevät samanlaisissa asioissa huomattavaa erilaisuutta ja tunnistavat erilaisia asioita syy- ja seuraussuhteineen. Useimmat ihmiset haluavat työltään muutakin kuin vain samaa rutiinia vuodesta toiseen. Ongelma on siinä, että kaikissa organisaatioissa ei tätä mahdollisuutta ymmärretä.

Tuottavien ideoiden kehittäminen on perusluonteeltaan rinnastettavissa taiteen eri muotoihin ja on tuloksiltaan yhtä arvokasta kuin maalaukset, musiikki ja kirjat. Englannissa 1700-luvulla (samoin kuin Suomessa 1800-luvun lopulla) teollinen vallankumous alkoi kylvästä ja sen tekijöinä olivat myllärit, kellosepät, sepät ja kanavanrakentajat.⁴³ Yhteiskunnan sosiaalisessa hierarkiassa nämä ihmiset ovat kuitenkin

41. Bronowski 1973, s. 259.

42. Lundin (2009) kuvaa tätä problematiikkaa hilpeästi ja myötämielisesti kirjassaan *Cats: Die neun Leben der Innovation*.

43. Bronowski 1973, s. 259.

hyvin etäällä sen ylempien kerrosten ihmisistä, joiden arvoissa, kiinnostuksen kohteissa ja tavoissa on tuskin sijaa tuottaville ideoille.

Ajatus, että innovatiivisuuden luonne olisi olennaisesti muuttunut sitten 1700–1800 luvun päivien, ei ehkä sittenkään kestä kriittistä tarkastelua. Vaikka on uskottu, että kouluttamalla ihmisiä yliopistoissa esimerkiksi tietoteknologiaan ja pankkimaailmaan, saadaan aikaiseksi hyviä tuloksia, niin kuitenkin tuloksena on ollut myös taloudellisia kuplia ja lamoja. Innovatiivisuus on todennäköisesti yhä edelleen tavallisten ihmisten laji, jonka tuotokset ovat taidetta sanan varsinaisessa merkityksessä. Tätä asiaa ei vain ole osattu arvostaa tästä näkökulmasta.

Taiteen tavoin innovatiivisuus edellyttää vahvaa tulkinnallisuutta, merkitysten antamista ja selkeyttämistä. Vähäisiin ja merkittäviin innovaatioihin voidaan liittää vaivattomasti erilaisia merkityksiä, jotka joko vahvistavat tai kuluttavat niiden voimaa. Innovatiivisuus luo kysynnän tulkinnalliselle pääomalle, joka puolestaan vahvistaa innovatiivisuutta edistävää näkemyksellisyyttä. Tätä pääoman muotoa tarkastellaan seuraavassa pääluvussa.

4. Yhteenveto tiedollisesta pääomasta ja innovatiivisuudesta

Tiedollisen pääoman juuret ovat luottamuspääomassa. Luottamuspääoma on se maaperä, jolla ihmiset voivat etsiä vanhalle tiedolle uusia käyttötarkoituksia ja ponnistella uuden tiedon luomiseksi. Luottamuspääoma motivoi ihmisiä luomaan uutta tietoa ja jakamaan sitä keskenään. Luottamuspääoma tekee tiedosta merkittävän ja hyödynnettävän. Ilman luottamuspääomaa tieto menettää tarkoitustaan ja saa ihmiset välttämään sen merkitysten pohdintaa ja hyväksikäyttöä. Koska tieto on pääsääntöisesti rajallista, sillä on oltava elävä ja vahva yhteys luottamuspääomaan.

Tieto on selväsanaista (explicit) ja viitteellistä (implicit) ja molemmilla on tärkeä merkitys ja käyttöarvo tiedollisessa pääomassa. Selväsanaisten tieto on muodollista, järjestelmällistä ja se on kuvattavissa erilaisin symbolein. Organisaatiot tarvitsevat tällaista tietoa esimerkiksi laadun parantamisessa ja työprosessien kehittämisessä. On kuitenkin muistettava, että selväsanaisten tieto tarkoittaa usein informaatiota, jonka käyttöarvo riippuu olennaisesti tulkinnasta.

Viitteellistä tietoa kertyy ihmisille aktiivisen etsinnän ja pohdinnan tuloksena, mutta myös huomaamatta. Viitteellinen tieto täydentää selväsanaista tietoa, koska siinä on kysymys ainutkertaisista oivalluksista, näkemyksistä ja eri asioille annettavista tulkinnoista. Näiden avulla on mahdollista tunnistaa murtumia virallisissa rakenteissa, prosesseissa ja käytännöissä. Ne auttavat myös avaamaan uusia mahdollisuuksia innovatiiviselle kehittämiselle isossa ja pienessä mittakaavassa.

Tiedollinen pääoma on selväsanaisten tiedon ja viitteellisen tiedon aktiivista vuoropuhelua ja kanssakäymistä, johon pitäisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Se edellyttää esimerkiksi sitä, että ihmisillä on organisaatioissaan areenoita, joilla he voivat risteyttää ja kilpailuttaa molempia tiedon lajeja uuden näkemyksen ja ymmärryksen luomiseksi. Näissä prosesseissa mitään tietoa ei saa pyhittää eikä jalostaa muuttumattomaksi.

Tiedollisen pääoman keskeisin tuotos on innovatiivisuus, uudistuminen. Innovatiivisuutta tarvitaan, koska uudistuminen on elämisen ja menestymisen ehto. Innovatiivisuuden avulla ihmiset tuottavat uusia ideoita ja oivalluksia, joilla he ratkaisevat ongelmiaan ja hyödyntävät mahdollisuuksiaan. Innovatiivisuus muuttaa asioita ja olosuhteita vähittäin ja huomaamatta, mutta myös nopeasti ja radikaalisti.

Ihmiset voivat vastustaa ja torjua muutoksia, mutta he eivät voi estää muita keksimästä uusia asioita. Tästä seuraa, että on pettävää uskoa kerran keksittyjen asioiden jatkuvaan hyötyyn. Vaikka jollekin asialle ennustetaan pysyvyyttä, siitä vastuussa olevat toimivat viisaasti, kun he sallivat sen radikaalin kyseenalaistamisen ja edelleen kehittämisen aina mahdollisia vaihtoehtoja myöten.

Tiedollisen pääoman ja innovatiivisuuden välillä on vaikuttava suhde. Mitä enemmän ihmisillä on erilaista selväsanaista ja viitteellistä tietoa, sitä todennäköisemmin he hyödyntävät sitä uusien innovaatioiden keksimiseksi. Viisas johto investoi ihmisten tietämykseen ja kannustaa heitä hyödyntämään sitä eri tavoin. On mahdollista, että tämä menettely on organisaatioiden olemassaololle ja menestykselle olennaisesti merkittävämpää kuin suoraviivaiset pyrkimykset kohottaa tuottavuutta.

Jos organisaatio menettää luottamuspääomansa, se menettää samalla myös tiedollisen pääomansa. Tiedollisen pääomansa menettänyt organisaatio voi olla hyvä tekemään ainakin hetken sitä, minkä se jo osaa, mutta se ei pysty enää muuttumaan ja uudistumaan. Kokemus opettaa, että tiedon vakiointi ja uuden tiedon torjunta takaavat vain väliaikaisen menestyksen. Siksi luottamuspääoman ja tiedollisen pääoman välinen suhde on tarkoitettu vakavasti otettavaksi strategiseksi haasteeksi.

VII

SOSIAALINEN PÄÄOMA JA VERKOSTOT

1. Luottamuspääomasta sosiaaliseen pääomaan

Luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman välinen suhde on osoittautunut pulmalliseksi huolimatta niiden analysointiin käytetystä ajasta ja voimavaroista.¹ Kysymys on ensisijaisesti siitä ovatko ne toistensa synonyymeja vai eri asioita. On tutkimuksia, joissa niitä pidetään samaa tarkoittavina, ja tutkimuksia, joissa ne yritetään erottaa toisistaan. Jälkimmäistä näkökantaa on mahdollista puolustaa, kun sosiaalinen pääoma erotetaan omaksi ulottuvuudeksi.

Sosiaalinen pääoma käsittelee organisaatioissa sitä ulottuvuutta, joka antaa ihmisille säännöt, käyttäytymisen yleiset ohjeet ja toiminnan tuen. Tätä ulottuvuutta kuvataan yleisesti sosiaalisen pääoman käsitteellä. Se sääntelee ihmisten keskinäisiä suhteita, harkinnan rajoja, valinnan vapautta ja erilaisten asioiden kuten konfliktien käsittelyä. Se tukee ihmisten henkistä kehitystä.

1. Näitä teemoja koskevasta suomalaisesta keskustelusta ks. erityisesti Ilmonen /b/ 2000, Simpura & Kajanoja 1998, Kajanoja & Simpura 2000 ja Ilmonen & Jokivuori & Liikanen & Kevätsalo & Juuti 1998. Suomalainen keskustelu on ollut hyvin ajan tasalla suhteessa teemojen kansainväliseen käsittelyyn. Ks. esim. Putnam 1993, Seligman 1997 ja Fukuyama 1995.

Sosiaalinen pääoma kannattaa ihmisiä heidän erilaisissa askareissaan. Se on näissä asioissa välittävä voima, jonka merkitys ei aina aukea ihmisille. He voivat noudattaa sosiaalista pääomaa huomaamattaan. Tästä näkökulmasta on helppoa ymmärtää, että sosiaalinen pääoma tarvitsee tuekseen luottamuspääomaa.

Luottamuspääoma luo uskottavuutta sosiaaliselle pääomalle. Kun luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman välillä on vahva suhde, ihmiset ottavat sosiaalisen pääoman itsestään selvyytenä ja hyödyllisenä. He mukautuvat huomaamatta sosiaalisen pääoman vaatimuksiin ja toimivat ohjaamatta ja käskemättä sen mukaan.

Luottamuspääoma tekee sosiaalisesta pääomasta jatkuvasti kehittyvän, joustavan ja mukautuvan. Se vähentää sosiaaliseen pääomaan kohdistuvien ristiriitaisten vaatimusten todennäköisyyttä. Se saa ihmiset kokemaan toimintansa oikeudenmukaisena ja ponnistelemaan sen edistämiseksi ja vahvistamiseksi.

Luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman välisen suhteen muuttuessa myönteisestä kielteiseksi organisaatioon alkaa ilmaantua epätoivottavia ilmiöitä. Ihmiset alkavat ottaa riskejä, ensin vähäisiä ja sitten onnistuttuaan yhä isompia, hyödyntääkseen sosiaalista pääomaa omaksi edukseen. Tällä tavoin pyrkimykset yhteisen edun ajamiseksi kanavoituvat yksilö- ja ryhmäkohtaisten etujen hankkimiseksi. Ihmiset menettävät uskonsa sosiaalisen pääoman hyödyllisyyteen ja he pitävät yhä useampia päätöksiä organisaatiossaan epäoikeudenmukaisina. He eivät näe mainittavia syitä nähdä vaivaa asioiden huolelliseksi hoitamiseksi.

2. Sosiaalinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä

2.1. Sosiaalisen pääoman idea

Sosiaalisen pääoman ideana on toimia ihmisten keskinäisen kanssakäymisen mahdollistajana. Institutionaalisen infrastruktuurina se on osin näkyvä ja osin näkymätön. Se kohdistaa ihmisten huomion yhteisiin arvoihin, periaatteisiin, normeihin ja käytäntöihin ja motivoi heitä toimimaan niiden suunnassa. Se yhdistää ja suuntaa ihmisten ponnistelut ja vahvistaa niiden halutut vaikutukset.

Sosiaalisella pääomalla on monta näkyvää ja piilevää tehtävää. Se varustaa ihmiset yhteisöllisillä voimavaroilla. Kun heillä on sosiaalista pääomaa, he voivat luottaa tuttujen ja tuntemattomien myönteiseen ja pyyteettömään apuun ja tukeen. Arjen moninaisissa ennakoituissa ja ennakoimattomissa kohtaamisissa he voivat luottaa siihen, että ihmiset toimivat ennustettavasti ja välttävät aiheuttamasta häiriöitä. Ihmiset, jotka ymmärtävät sosiaalisen pääoman merkityksen, kunnioittavat yhteisiä pelisääntöjä ja välttävät rikkomasta niitä.

Ihmiset voivat harjoittaa yhteistyötä joko tuttujen tai tuntemattomien kanssa. Erityisesti jälkimmäiseen vaihtoehtoon liittyy huomattavia riskejä ja epävarmuutta, koska ihmiset eivät tunne toisiaan. Aluksi heillä on suhteellisen rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa toistensa käyttäytymiseen ja valintoihin. Yhteistyötä opitellessaan he yrittävät rakentaa sen perustaksi tiettyjä liikennemerkkejä; yhteisiä arvoja, sääntöjä, periaatteita ja käytäntöjä.

Nämä asiat vahvistuvat, kun he huomaavat, että niiden noudattaminen edistää heidän onnistumisensa todennäköisyyttä. Kun yhä useammat ihmiset toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaan, niistä muodostuu heitä yhteisesti sitova sosiaalinen pääoma. Se vähentää epävarmuutta ja petosten todennäköisyyttä ja rohkaisee ihmisiä ryhtymään strategiselta mittakaavaltaan yhä merkittävämpiin haasteisiin. Se vetää hyödyillään jatkuvasti uusia ihmisiä puoleensa.² Se tapahtuu

2. Ks. erityisesti Ostrom & Ahn 2003, s. xiii–ix.

kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa; perheissä, taloyhtiöissä, yrityksissä, kylissä ja kaupunginosissa ja erilaisten kulttuurien välillä. Ihmiset eivät valitse sosiaalista pääomaa, vaan se valitsee heidät.

Koska ihmisten tietämys asioiden tilasta on usein hyvin puutteellista kuten myös heidän kykynsä ja tahtonsa hallita vaistojaan ja tunteitaan³, sosiaalisella pääomalla on pimeä puolensa. Siksi ei ole itsestään selvää, että ihmiset toimivat automaattisesti kaikissa tilanteissa yhteisten liikennemerkkien mukaan. He pystyttävät vaikeasti ylitettäviä esteitä ja raja-aitoja toistensa välille. He ruokkivat konflikteja, ovat haluttomia sopimaan ja puolustavat intressejään muista piittaamatta.⁴

Kun ihmiset oppivat luottamaan yhteisiin liikennemerkkeihinsä, niistä muodostuu sosiaalinen pääoma. Näin sosiaalisesta pääomasta muodostuu oma kokonaisuutensa, jonka perustana on luottamuspääoma. Ihmiset hyödyntävät yhteisten liikennemerkkien työntövoiman keskinäisen yhteistyönsä laajentamisessa ja syventämisessä.

2.2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

2.2.1. Yhteisöllisyys sosiaalisen pääoman ulottuvuutena

Sosiaalisella pääomalla on ainakin neljä ulottuvuutta. Näistä keskeisimmät ulottuvuudet liittyvät ihmisten kokemaan yhteisöllisyyteen, instituutioihin, sääntöihin ja kulttuurilliseen synergiaan. Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät ja vahvistavat toisiaan. Vastaavasti yhden ulottuvuuden heikkeneminen heikentää toisia ulottuvuuksia.

Yhteisöllisyydellä on kaksi puolta. Aito yhteisyys rakentaa siltoja ja auttaa ihmisiä kohtaamaan rakentavasti erilaisuutta. Se rohkaisee tuntemattomia keskinäiseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön. Aidon yhteisöllisyyden käänköpuoli on, että yhteisöt vetäytyvät itseensä,

3. Ostrom & Ahn 2003, s. xiv.

4. Ostrom & Ahn 2003, s. xiv.

pitävät muita uhkana itselleen ja kieltäytyvät tekemästä yhteistyötä muiden kanssa.

Edward Banfield tunnisti tämän käyttäytymisen tutkiessaan Etelä-Italian paikallisyhteisöjä ja toi sen esille kirjassaan *The Moral Basis of a Backward Society*.⁵ Hän havaitsi, että paikalliset ihmiset rajasivat sosiaaliset suhteensa vain omaan perheeseensä ja sukuunsa eivätkä tunteneet minkäänlaista yhteyttä tai velvollisuutta omaa kyläänsä, kirkkoa tai koko kansakuntaa kohtaan.

Banfield luonnehti tätä käyttäytymisen muotoa moraalittomaksi yhteisöllisyydeksi (amoral familism), jossa ryhmien jäsenet pitävät huolen vain omista asioistaan ja olettavat muiden tekevän samoin. Heidän sosiaalinen pääomansa on hyvin valikoitua ja rajattua. Sen vaikutus ei ulotu tuttua piiriä pidemmälle.

Muutamaa vuosikymmentä myöhemmin Robert Putnam kohdisti huomionsa Pohjois-Italian paikallisyhteisöihin. Kirjassaan *Making Democracy Work* hän osoitti, että eri ryhmiin kuuluvien ihmisten oli luonnollista harjoittaa yhteistyötä keskenään.⁶ Hän väitti, että sosiaalisen pääoman yhteisöllisyys selitti huomattavan osan Pohjois-Italian taloudellisesta menestyksestä. Hän oli samaa mieltä kuin Banfield siinä, että Etelä-Italian taloudelliset vaikeudet johtuivat sen sisäänpäin kääntyneestä sosiaalisesta pääomasta, koska yritykset luottivat vain tuttuihin yhteistyökumppaneihin eivätkä tunteneet mitään tarvetta ottaa kantaa eri yhteisöjä yhdistäviin liikennemerkkeihin – sosiaaliseen pääomaan.

Francis Fukuyama käsittelee kirjassaan *Trust: The Social Virtues & The Creation of Prosperity* sosiaalista pääomaa kansakuntien henkisen ja taloudellisen menestyksen selittäjänä.⁷ Hän osoittaa, että kansakunnat, joissa ihmiset luottavat tuttuihin ja tuntemattomiin, ovat menestyneet paremmin kuin kansakunnat, joissa ihmiset pitäytyvät lähipiiriinsä. Vahvan sosiaalisen pääoman yhteiskunnissa on enemmän isoja ja kansainvälisiä yrityksiä kuin heikon sosiaalisen pääoman yhteiskunnissa.

5. Banfield 1958.

6. Putnam 1993.

7. Fukuyama 1995.

Fukuyama piti Yhdysvaltoja vahvan sosiaalisen pääoman kansakuntana, mutta Putnam osoitti tutkimuksellaan *Bowling Alone*, että ihmisiä yli erilaisten rajojen yhdistävä sosiaalinen pääoma voi myös murentua.⁸ Amerikkalaiset, joiden yhteishenkeä ja yksituumaisuutta Alexis de Tocqueville⁹ ylisti noin 200 vuotta sitten, ovat alkaneet etäännyä toisistaan ja keilaila yksin. Putnamin mukaan tämä kehityspiirre vaikuttaa kielteisesti yhteiskunnan elinvoimaan ja dynaamisuuteen. Myös Suomessa 1970-luvulta lähtien osallistuminen erilaisten perinteisten yhdistysten toimintaan on tasaisesti vähentynyt¹⁰, mutta aktiivisuus osallistua aivan uudenslaisiin yhteisöihin on taas lisääntynyt¹¹.

Artikkelissaan *Social Capital and Economic Development* Michael Woolcock analysoi kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia kehitysmaissa.¹² Hänen mukaansa onnistuminen edellyttää sosiaalisten tekijöiden rakentavaa käsittelyä yhteiskunnan mikro- ja makrotasoilla. Poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten johtajien ja aktivistien on kyettävä löytämään toisensa omassa yhteisössään, yhdistymään eri yhteisöjen vastaaviin toimijoihin ja luomaan rakentavat suhteet kansallisiin poliittisiin johtajiin. Jos he eivät löydä toisiaan näillä ulottuvuuksilla, poliittinen valta alkaa keskittyä ja ihmisten halu noudattaa sosiaalisen pääoman liikennemerkkejä vähenee.

Woolcockin mukaan asiat kehittyvät jatkuvasti joko myönteiseen tai kielteiseen suuntaan. Juuri siksi on tärkeää ymmärtää kuinka näitä asioita on käsiteltävä. Jos asioihin ei puututa tai niitä vähätellään, ihmiset turhautuvat ja alkavat pitää vastustajiaan vihamiehinä. Asioiden vähättely ja puuttumattomuus saattavat selittää siten ongelmia paremmin kuin vetoaminen kulttuuriin ja syrjintään.

8. Putnam 1995.

9. Ks. de Tocqueville 2006.

10. Ks. Siisiäinen 2000, s. 155.

11. Siisiäinen 2000, s. 165. Putnamia on kritisoitu siitä, että hän ei ole huomannut tätä kehityspiirrettä omassa yhteiskunnassaan.

12. Woolcock 1998.

2.2.2. Säännöt sosiaalisen pääoman ulottuvuutena

Ihmiset toimivat tavoitteellisesti ja noudattavat sääntöjä. Ihmisten yhteispeli edellyttää sääntöjä. Heidän voi olla mahdotonta sopia yhteisistä tavoitteista, mutta he voivat sopia niistä säännöistä, joita he noudattavat omaksi ja yhteiseksi hyväksi. Oikeuskäytännössä on tapana ratkaista ristiriidat oikeudellisten sääntöjen mukaan eikä tavoitteiden arvon tai painavuuden mukaan.

Säännöt ovat olennainen osa sosiaalista pääomaa. Yhtäläiset säännöt tasoittavat ihmisten välisiä eroja vallassa, varallisuudessa ja sosiaalisessa hierarkkisuudessa. Jos säännöt eivät ole yhtäläisiä, niitä ei myöskään pidetä oikeudenmukaisina, vaan tiettyjä tarkoituksia palvelevina. Kun ihmiset toimivat yhtäläisten ja oikeudenmukaisten sääntöjen mukaan, heillä ei ole tarvetta vetäytyä moraalittoman yhteisöllisyyden suojaan.

Yhtäläiset ja oikeudenmukaiset säännöt yhdistävät ihmisiä, ohjaavat heitä kohtaamaan toisensa tasaveroisina ja rohkaisevat heitä yhteisiin strategisiin ponnisteluihin. Koska jokainen voi olla varma niistä säännöistä, joiden mukaan heidän keskinäiset erimielisyytensä ja konfliktinsa käsitellään, heidän ei tarvitse varoa ja suojautua mahdollisia irtiottoja ja petoksia vastaan. Samalla yhteiskunta kehittyy rauhanomaisesti ja ilman pahempia vastakkainasetteluita. Tällaiset säännöt vähentävät taipumusta anarkismiin, piittaamattomuuteen ja hallitsemattomuuteen.

Kun säännöt menettävät yhtäläisen ja oikeudenmukaisen luonteensa, sosiaalisen pääoman kehityksen suunta muuttuu. Ryhmien korostaessa erojaan ja omaa ainutlaatuisuuttaan, moraaliton yhteisöllisyys alkaa vahvistua.¹³ Ryhmillä on vahva tunne siitä, että heitä on kohdeltu väärin ja että heidän vaatimuksensa asioiden korjaamiseksi ovat oikeudenmukaisia. Ryhmien on rationaalista olla tietämättömiä ja välinpitämättömiä muiden olosuhteista. Jos tätä kehitystä ei voida korjata, poliittinen järjestelmä alkaa reagoida pääsääntöisesti vain

13. Fukuyama 1995, s. 89.

ryhmien vaatimuksiin ja politiikka muodostuu ryhmien väliseksi kamppailuksi.

Ajatus politiikasta arvokkaita tavoitteita edistävänä on kiehtova, mutta ongelmallinen, koska se pakottaa säännöt palvelemaan valittua tavoitetta. Näin säännöt menettävät yhtäläisen ja oikeudenmukaisen luonteensa ja muuttuvat teknisiksi keinoiksi tai välineiksi. Ihmisten osana on puolestaan toimia niin, että he mukauttavat käyttäytymisensä ja valintansa sääntöjen suuntaisiksi.

Säännöillä on huomattava vaikutus yhteiskunnan henkiseen ja taloudelliseen kehitykselle. Selitys tähän on se, että säännöissä kiteytyy huomattavasti enemmän sosiaalista tietämystä ja älykkyyttä kuin ihmiset voivat selväsanaisesti tietää.¹⁴ Monien ihmisten jakama tietämys säännöistä on siksi yhteiskunnan menestyksen kannalta huomattavasti arvokkaampaa kuin harvojen tietämys huomattavista tavoitteista.¹⁵ Vaikka ihmiset tietävät millaisten sääntöjen mukaan he voivat toimia, heidän ei kuitenkaan tarvitse olla perillä kaikesta niihin kiteytyneestä tiedosta ja tarkoituksista.¹⁶

2.2.3. Instituutiot sosiaalisen pääoman ulottuvuutena

Erilaiset instituutiot edustavat sääntöjen tavoin sosiaalista pääomaa. Ihmisten ympärillä on monia erilaisia instituutioita, joita ovat esimerkiksi perhe, kirkko, paikallisyhteisöt, yhdistykset ja järjestöt, markkinatalous, poliittiset organisaatiot ja julkinen valta. Ne strukturoivat ihmisten toimintaa samalla kun ihmiset vaikuttavat niihin. Vaikutus on samanaikaisesti molemminpuolinen.

Instituutiot ovat ihmisille järjen ja tahdon vahvistajia. Jos ihmisillä ei olisi instituutioita tukena, he kohtaisivat yksin monimutkaisen ja musertavan todellisuuden, jonka mittakaava ylittää monin kerroin heidän ymmärryksensä. Kuinka he pystyisivät käsittelemään monia

14. Ks. erityisesti Sowell 1987, s. 41.

15. Sowell 1987, s. 42.

16. Hayek 1973, Volume I, s. 99.

elämään ja kuolemaan vaikuttavia ongelmia ja kysymyksiä ilman uskontojen apua ja tukea?¹⁷ He epäonnistuisivat, jos heidän pitäisi itse päättää demokratiasta ilman poliittisia organisaatioita.¹⁸ Rationaalisen tuotannon organisointi jäisi heiltä tekemättä ilman markkinataloudellisia instituutioita; omistusoikeuksia, yrittäjyyttä, vapaata hintajärjestelmää ja niin edelleen.¹⁹

Instituutiot opettavat ihmisille huomaamatta hyväksyttävän yhteispelin liikennemerkkit. Ne tasoittavat ihmisten persoonallisuutta ja muistuttavat heitä epäitsekkyuden hyveistä ja itsekkyyden vaaroista. Ne suuntaavat ihmisten intohimoja ja tunteita heitä ja heidän kanssaihmisiiän hyödyttäviin tarkoituksiin.²⁰

Instituutiot vahvistavat ihmisissä inhimillisyyttä, suvaitsevaisuutta ja auttavaisuutta. Ne välittävät ihmisille niihin ajan myötä kiteytynyttä kokemusta ja sosiaalista viisautta. Ilman tällaisia pyrkimyksiä palvelevia instituutioita ihmisten olisi käsiteltävä näitä asioita oman järkensä varassa, joka on yleensä riittämätön näissä asioissa.

Julkisilla instituutioilla on huomattava yhteiskunnallinen merkitys ihmisille.²¹ Rehellisesti ja vastuullisesti toimiva julkinen hallinto luo kansalaisille yllykkeen toimia rehellisesti ja vastuullisesti. Ennustettavasti ja oikeudenmukaisesti toimivat julkiset instituutiot luovat edellytykset ja perustan yhteiskunnan henkiseen ja taloudelliseen kehitykselle. Vastaavasti julkisten instituutioiden epärehellinen ja vastuuton toiminta luo kansalaisille yllykkeen toimia samalla tavoin.

On ainakin kolme syytä siihen, miksi julkisten instituutioiden vallan vahvistaminen ei välttämättä johda toivottuihin tuloksiin. Ensimmäinen syy on se, että julkisen vallan vastuun kasvu luo ihmisille yllykkeen vapautua valintojensa henkilökohtaisen vastuun ikeestä. Kun näin tapahtuu, julkisten instituutioiden on jälleen otettava itselleen uusia tehtäviä vastatakseen ihmisten vastuuttomista valinnoista.

Toinen syy on se, että julkisten instituutioiden tehtävien lisääntyessä niiden kyky vastata niistä heikkenee vastoin alkuperäisiä oletuksia.

17. Tästä problematiikasta ks. erityisesti Ferry 2008.

18. Ks. esim. Dunn 2006, s. 19.

19. Ks. esim. Mises 1977 ja Mises 1990.

20. Muller 1993, s. 6.

21. Woolcock & Narayan 2000, s. 425.

Mitä useampia tehtäviä julkisilla instituutioilla on, sitä huonommin ne selviytyvät ja sitä enemmän niitä kritisoidaan. Tehtävien lukumäärän lisääntyminen ei kerro mitään julkisten instituutioiden kyvystä suoriutua niistä.

Kolmas syy on se, että ihmiset alkavat hoitaa keskinäisiä suhteitaan julkisen vallan avulla ja välityksellä. Yrittäjien on helpompaa toivoa rahaa julkiselta vallalta kuin kilpailla ideoillaan markkinoilla. Ihmisten ei enää tarvitse sovitella asioita kasvoista kasvoihin, kun he voivat siirtää riitansa julkisen vallan ratkaistavaksi. On huomattavasti mukavampaa vaatia valtiota puuttumaan epämiellyttäviin käyttäytymispiirteisiin (esim. tupakointi ja alkoholin juonti) kuin muuttaa itse käyttäytymistään tai yrittää vaikuttaa kanssaihmiisiin.

Vaikka julkiseen valtaan liitetään huomattavia myönteisiä odotuksia, tulokset eivät ole välttämättä kovin myönteisiä. Noin kaksi kolmesta amerikkalaisesta on sitä mieltä, että he eivät toimi enää vastuullisesti kansalaisina.²² Suomessa kansalaiset ovat menettämässä luottamustaan julkisiin instituutioihin ja poliittisiin puolueisiin.²³ Yhä useampi suomalainen jättää kansalaisvelvollisuutensa täyttämättä vaalipäivinä.

Instituutioiden heikentyminen ja rapautuminen ilmenee lisääntyvinä sosiaalisina ongelmina kuten lakien kunnioituksen heikkene misenä, epäsosiaalisena käyttäytymisenä, piittaamattomuutena kanssaihmiesten hengestä ja omaisuudesta ja lisääntyvänä turvattomuutena. Vaikka lakien määrä lisääntyy, ongelmat eivät välttämättä ratkea vaan kasvavat.

2.2.4. Kulttuuri sosiaalisen pääoman ulottuvuutena

Sosiaalinen pääoma on kulttuuria, monia jaettuja asioita, joista ihmiset ovat osin tietoisia ja osin jopa tietämättömiä, mutta jotka he ottavat kuitenkin huomioon käyttäytymisessään ja valinnoissaan. Kulttuuri suuntaa ihmisten ajattelua, huomiokykyä ja asioiden tärkeysjärjestystä.

22. Stengel 2009, s. 40.

23. Ks. Harisalo & Stenvall /a/2001.

Se on jaettua kokemusta ja jokaisella organisaatiolla on oma enemmän tai vähemmän kiinteä kulttuurinsa sosiaalisena pääomana.

Kulttuurina sosiaalisella pääomalla on huomattava kerroinvaikutus. Se vähentää johtamisen ja valvonnan kustannuksia. Se motivoi ja kannustaa. Se auttaa ihmisiä sisäistämään työnsä vaatimukset ja toimimaan niiden mukaisesti. Kun ihmiset toimivat näin, he edustavat kulttuurinsa parhaita puolia ja ovat esimerkkeinä muille ihmisille toivottavasta käyttäytymisestä.

Kulttuurin ongelma on siinä, että se yhdenmukaistaa arvostuksia ja käyttäytymistä. Kun näissä asioissa mennään liian pitkälle, suvaitsemattomuus erilaisia ihmisiä ja poikkeavia ajatuksia kohtaan voi lisääntyä. Tämä vaikeuttaa muutosten kohtaamista ja käsittelyä. Näiden torjumiseksi kulttuuriin on mahdollista juurruttaa paradoksien, ristiriitaisuuksien ja jännitteiden rakentavaa käsittelyä.

3. Verkostot sosiaalisen pääoman tuotoksina

3.1. Verkostojen merkitys

Verkostot ovat sosiaalisen pääoman keskeisin tuotos. Sosiaalisen pääoman vahvuus ja merkittävyys luovat ihmisille, ryhmille, organisaatioille ja valtioille otollisen maaperän verkostoitua.²⁴ Verkostojen tai verkostoitumisen merkitys on yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden korjaamaton heikkous selviytyä yksin haasteistaan. Jokainen tarvitsee joka hetki toisten apua, tukea ja voimavaroja. Nämä he voivat saada käyttöönsä sosiaalisen pääoman avulla.

Tosiasia lienee, että on hyvin harvoja ihmisiä ja organisaatioita, jotka pystyvät toteuttamaan yksin, ilman kenenkään apua, omat tavoitteensa ja joilla ei siksi ole mitään tarvetta verkostoitua. Verkos-

24. Goleman 2000, s. 226.

tot auttavat halukkaita ylittämään heitä erottavia rajoja, jotka ovat sosiologisia, taloudellisia, kulttuurillisia, hallinnollisia ja poliittisia. Verkostoituminen tarjoaa heille niitä tietoja, taitoja ja voimavaroja, jotka heiltä puuttuvat.

Verkostoituminen vaatii ihmisiltä huomattavia henkisiä valmiuksia. Se edellyttää, että ihmiset kehittävät itselleen erilaisia identiteettejä.²⁵ Heidän on kyettävä mukautumaan joustavasti eri verkostojen arvoihin, työtapoihin ja pyrkimyksiin. On tärkeää olla perillä verkostojen päätöksenteon kulttuurista, koska päätöksiin johtava prosessi voi olla yhtä tärkeä kuin sen tuloksena syntyvä päätös.²⁶ Eri verkostoissa joustavasti toimimaan oppineilla ihmisillä on verkostovaltaa.²⁷

Verkostovalta ohjaa ihmisiä kohdistamaan huomionsa verkoston tarkoitukseen ja sitä edistäviin tehtäviin, jakamaan ideansa, kokemuksensa ja voimavaransa muiden kanssa ja edistämään myönteistä henkeä ja ilmapiiriä.²⁸ Verkostovalta kasvaa, kun ihmiset toimivat toistensa agenteina ja edistävät heidän intressejään aivan kuten omiaan.²⁹ Verkostoissa toimijoiden keskinäiset suhteet ovat tasa-arvoisia ja yhteydenpito suoraa ja välitöntä.³⁰ Oikein toimimalla ihmiset voivat toteuttaa verkostojen avulla tavoitteensa huomattavasti tehokkaammin kuin yksin.³¹

Verkostoissa osallistujien välillä on kolmenlaisia suhteita.³² Ne voivat olla ensinnäkin välineellisiä, puhtaasti taloudellista hyötyä tavoittelevia. Toiseksi ne voivat olla tunnepohjaisia eli osallistujien psykologisia tarpeita palvelevia. Kolmanneksi ne voivat olla osallistujien moraalaisia periaatteita ja vaatimuksia palvelevia.

Verkostoituminen on usein suunniteltu ja tavoitteellisesti toteutettu prosessi. Yritykset voivat olla samanaikaisesti mukana useissa erilaisissa verkostohankkeissa.³³ Ne voivat koskea esimerkiksi teknolo-

25. Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 176–177.

26. Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 177.

27. Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 186.

28. Goleman 2000, s. 229.

29. Mariotti 1996, s. 71.

30. Tichy 1983, s. 70 ja Naisbitt 1984, s. 215.

31. Ks. Conway & Steward 2009, s. 69.

32. Conway & Steward 2009, s. 82.

33. Ks. esim. Stanford 2007, s. 58–59.

gian, markkinoinnin, raaka-aineiden ja asiakassuhteiden kehittämistä. Suunniteltujen verkostohankkeiden lisäksi yrityksillä voi olla tilannekohtaisia, spontaaneja verkostosuhteita.

Verkostoituminen on todellakin uusi tapa organisoida välttämätön työ organisaatioiden sisällä ja niiden välillä.³⁴ Se tarjoaa historiallisen vaihtoehdon luopua työnjaon perinteisestä hierarkiasta ja organisoida tuotanto ja kilpailu uudella tavalla. Se yhdistää toimijat paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Se voi siirtää ihmisten yhteistyön uudelle laadulliselle tasolle.

Verkostot ovat vastavoima perinteiselle työnajolle, jonka mukaan jokaisella on oma tarkoin määritelty paikkansa oikeuksineen ja velvolluuksineen. Työnjaon hierarkiassa jokainen katsoo asioita vain omasta näkökulmastaan uskoen, että ratkaisut ongelmiin löytyvät heidän omalta erityisalaltaan, eivät sen ulkopuolelta. Verkostoituminen on osoittanut vääräksi tämän ajattelutavan.

3.2. Verkostojen moninaisuus

Conway ja Steward erottavat neljä erityyppistä verkostoitumisen muotoa.³⁵ Ystävyysverkostot perustuvat osallistujien keskinäiselle tuntemukselle ja ystävyydelle. Ystävyysverkostoihin ei ole kovin helppoa päästä ja se vaatii aikaa. Koska tie tuttavuudesta ystävyyteen vaatii aikaa, ystävyysverkostot ovat yleensä suhteellisen sulkeutuneita. Ystävyysverkostot yhdistävät eri alojen ja kokemuspohjan omaavat ihmiset.

Vaikutusvaltaverkostot ovat toinen verkostojen tyyppi. Ne perustuvat vallan tavoittelulle ja käytölle. Ne voivat toimia lain rajoissa ja sen ulkopuolella. Yritykset, joilla on yhteinen intressi, voivat muodostaa vaikutusvaltaverkoston saadakseen äänensä paremmin kuuluville esimerkiksi julkisessa sanassa ja lainsäädännössä.³⁶ Eri alojen ammattijärjestöt voivat myös muodostaa vaikutusvaltaverkostoja.

34. Ks. erityisesti Castells 2000, s. 77.

35. Conway & Steward 2009, s. 328.

36. Ks. esim. Wall & Minocha & Rees 2010, s. 54–55.

Conway ja Steward kutsuvat kolmatta verkostotyyppiä taloudelliseksi verkostoiksi, koska ne palvelevat erilaisten hyödykkeiden tuotantoa ja markkinointia. Näitä on myös tapana kutsua intressiryhmiksi, koska ne ajavat jäsentensä taloudellisia ja tuotannollisia intressejä eri areenoilla. Raja taloudellisten verkostojen ja vaikutusvaltavien verkostojen välillä on usein kuin veteen piirretty viiva.

Taloudellisia verkostoja ovat esimerkiksi lisenssien ostaminen ja myyminen, yhteiset hankkeet (joint ventures) ja konsortiot (consortia, keiretus ja chaebols).³⁷ Strateginen allianssi on yrityksille edullinen ostamiseen verrattuna, kun ostamiseen liittyy huomattavia juridisia rajoitteita, kun käytettävissä oleva tieto on vahvasti epäsymmetristä ja kun investointeihin liittyy huomattavaa epävarmuutta.³⁸ Strateginen allianssi tarjoaa käyttäjälleen vapautta toimia.

Conway ja Steward kutsuvat neljättä verkostotyyppiä kommunikaatioverkostoiksi, joiden tehtävänä on tiedon jakaminen jäsenilleen. Sosiaalisen median – Facebook, MySpace, Twitter ja niin edelleen – räjähdysmäinen suosio on hyvä esimerkki kommunikaatioverkostoista, joista saadaan helposti pinnallinen, mutta pettävä kuva.³⁹ Kommunikaatioverkostoille on tunnusomaista foorumi, jolla käyttäjät voivat kohdata, lista muista käyttäjistä, joiden kanssa ollaan yhteydessä, ja mahdollisuus liikkua eri listojen välillä.⁴⁰

Kommunikaatioverkostot ovat mittakaavaltaan todennäköisesti suurimpia sosiaalisia kokeiluja ihmiskunnan historiassa ja sitä koskevat alustavat tulokset ovat hämmentäviä.⁴¹ Verkkojen käyttäjät eivät esimerkiksi ole niin yksinäisiä ihmisiä kuin yleisesti kuvitellaan. Käyttäjät käyttävät verkkoja vahvistaakseen keskinäisiä ystävyyssuhteita, eivät vain etsiäkseen ystäviä itselleen. Toiminta verkoissa stimuloi myönteis-

37. Wall & Minocha & Rees 2010, s. 54–57.

38. Wall & Minocha & Rees 2010, s. 52–53.

39. DiSalvo January/February 2010, s. 48. DiSalvon kokoamien tietojen mukaan vuonna 2004 avatun Facebookin käyttäjämäärä on alkuvuodesta 2010 noin 250 miljoonaa ihmistä 170 eri maassa. Ammatillaisissa palvelevassa LinkedIn verkostossa on 40 miljoonaa käyttäjää ja se saa uusia käyttäjiä joka sekunti. MySpace verkostossa on 125 miljoonaa käyttäjää ja Twitterissä noin 7 miljoonaa käyttäjää.

40. DiSalvo January/February 2010, s. 49.

41. DiSalvo January/February 2010, s. 51.

sesti aivojen toimintaa. Käyttäjät ovat oppineet tunnistamaan narsistisia persoonallisuuksia ja jopa minimoimaan niiden vaikutusta.

Verkostot voivat rakentua monista eri tekijöistä ja niiden yhdistelmistä. Ne myös muuttuvat jatkuvasti, koska ne ottavat vastaan uusia ihmisiä, ideoita ja kokemuksia. Jokainen, joka ottaa osaa verkostojen toimintaan, investoi niihin sosiaalisesti. Nämä investoinnit muuttavat ennakoimattomasti verkoston muotoa, rajoja ja sisäisiä työmuotoja.

Ihmiset päättävät itsenäisesti osallistumisestaan verkostojen toimintaan. Kun he ovat päätöksensä tehneet, he sitoutuvat muihin toimijoihin verkostossa. Toimijoiden keskinäinen verkostoriippuvuus syntyy näiden valintojen tuloksena. Vasta se mahdollistaa osallistujien yhteisen menestyksen, eivät heidän tietonsa ja taitonsa, joiden vaikutuksen verkostoriippuvuus moninkertaistaa.

3.3. Verkostoitumisen hauraus

Granovetter on analysoinut verkostoitumiseen liittyviä ongelmia sosiaalisten suhteiden näkökulmasta⁴² ja niiden juurtumista yhteistyötä kannattavaksi voimaksi⁴³. Granovetterin *The Strength of Weak Ties* -artikkelin tavoitteena on luoda ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla teoreettista siltaa, joka yhdistäisi asiaa koskevat mikro- ja makrotason analyysit yhdeksi kokonaisuudeksi.

Granovetterin mukaan organisaatioissa ihmisten välillä on kahdenlaisia siteitä, heikkoja ja vahvoja. Heikoilla suhteilla Granovetter tarkoittaa sitä, että organisaatioissa on ihmisiä, joilla ei ole mainittavia vuorovaikutussuhteita organisaationsa muihin jäseniin. He ovat tavaltaan henkisesti ja fyysisesti ulkopuolisia talossaan. Tästä huolimatta heillä voi olla vahvoja siteitä organisaationsa ulkopuolisiin toimijoihin, jotka eivät ole välttämättä edes heidän yhteistyökumppaneitaan.

Granovetterin mukaan juuri nämä ihmiset esittelevät organisaatiolle uusia ideoita, oivalluksia ja näkökulmia. Uusien ajatusten esit-

42. Granovetter 1973.

43. Granovetter 1985.

täminen on syy siihen, miksi he jäävät usein huomaamatta organisaatioissaan. Se selittää myös miksi heitä väheksytään ja vieroksutaan.

Ihmisten välillä on organisaatioissa myös vahvoja siteitä. Vahva side on Granovetterille kuin silta, joka kytkee ihmiset yhteen ja jolla heidän välisensä informaatio liikkuu. Jos A:n ja B:n välillä on vahva side, A kuuntelee mieluummin B:tä kuin C:tä, johon heillä kummallakin on vain heikko side. Vastaavasti B kuuntelee mieluummin A:ta kuin C:tä. Jos taas A:lla on tässä suhteessa vahva side C:hen, C saa yhteyden B:hen vain A:n välityksellä.

Tässä on kuvattuna George Homansin jo vuonna 1950 julkaisemassa kirjassa *The Human Group*⁴⁴ tunnistama periaate, jonka mukaan ihmisten väliset suhteet vaikuttavat toisiinsa (transitive). Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavaa:⁴⁵ Jos P valitsee O:n ja O valitsee X:n, niin silloin myös P valitsee X:n.

Granovetterin havainto on siis se, että vahvat siteet tekevät ihmisistä henkisesti kiinteitä ryhmiä, jotka suhtautuvat epäillen ja vieroksuen ulkopuolisiin vaikutteisiin. Vahvojen suhteiden myötä sosiaalinen pääoma kääntyy sisäänpäin ja muodostaa vaikeasti murrettavia pesäkkeitä organisaatioon. Tässä on samalla yksi selitys Banfieldin tunnistamalle moraalittomalle yhteisyydelle ja Fukuyaman tunnistamalle heikolle luottamukselle. Vahvat siteet rajaavat huomiokykyä ja rohkaisevat puolustamaan kyseenalaistamisen sijasta.

Edellä kuvatusta logiikasta seuraa väistämättä, että kaikki ihmisten väliset suhteet, joissa on kysymys luovasta (creative), pohtivasta (reflective) ja kriittisestä (critical) ajattelusta, näyttäisivät perustuvan todennäköisemmin heikoille kuin vahvoille siteille.⁴⁶ Luottamuksella on tässä kentässä välittävä rooli, kun tarkoituksena on saada heikon ja vahvan siteen ihmiset löytämään toisensa. Yksi tapa on esimerkiksi se, että, A, jolla ei ole vahvaa sidettä B:hen, saa viestinsä B:lle sellaisen toimijan välityksellä, johon B luottaa.⁴⁷

44. Homans 1950.

45. Granovetter 1973, s. 1376.

46. Granovetter 1973, s. 1364.

47. Granovetter 1973, s. 1374.

Tutkimuksessaan *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* Granovetter kohdistaa huomionsa siihen vaikeasti havainnoitavaan prosessiin, jossa luottamus alkaa kiteytyä sosiaaliseksi pääomaksi. Se on looginen jatko edelliselle tutkimukselle. Hänen mukaansa empiirinen aineisto näyttäisi osoittavan siihen suuntaan, että organisaatioiden välisiä sisäisiä ja ulkoisia suhteita voidaan parhaiten hallita sosiaalisella pääomalla ja sen mahdollistamilla silloilla. Tällä havainnolla on eräitä huomionarvoisia seurauksia.

Näistä ensimmäinen on se, kuinka hyvin organisaatio pystyy järjestämään erilaisia siltoja, joiden avulla se saa jatkuvasti tietoa ympäristöstään. Tällaisten siltojen luominen on organisaatiolle hyvin tärkeää, koska se tarjoaa sille keinon vahvistaa elinvoimaansa ja torjua sisäistä opportunistia.

Toinen merkittävä havainto on se, että sosiaalinen pääoma mahdollistaa spontaanin kehityksen. Tällä Granovetter vahvistaa Adam Smithin, modernin taloustieteen perustajan, käsityksen, jonka mukaan ihmisten *luontainen taipumus kaupustella, myydä ja vaihtaa* luo sosiaalista järjestystä ilman ohjaavaa kättä ja heittää samalla epäilevän varjon Thomas Hobbesin olettamukseen luonnontilasta (state of nature), jossa valtiota tarvittaisiin luomaan järjestystä omasta edusta itsekkäästi kiinni pitäviin ihmisiin.⁴⁸

Granovetterin kolmas havainto on, että luottamuksen kiteyttämä sosiaalinen pääoma estää ihmisten välisten siteiden muuttumisen muita syrjiväksi moraalittomaksi yhteisyydeksi. Samalla se luo eri ryhmiin kuuluvien ihmisten välille vuorovaikutusta, joka edistää ajatusten vaihtoa ja niiden rakentavaa arviointia. Sosiaalinen pääoma ulottaa huomaamatta otteensa yhä useampaan ihmiseen.

Sosiaalinen pääoma ihmisten käyttäytymiseen juurtuneina yhteisinä pelisääntöinä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella taloudellisia ilmiöitä tavanomaista laajemmin. Granovetterin mukaan taloustieteilijät ja sosiologit ovat jättäneet käyttämättä tämän mahdollisuuden Max Weberiä lukuun ottamatta. Tässä, Granovetterin mielestä hyvin

48. Granovetter 1985, s. 481–482.

eurooppalaisessa, analyysissa on olennaista pitää taloutta sosiaalisen elämän erityisenä, mutta tärkeänä osana.

Edellä kuvattua problematiikkaa voidaan kuvata nelikentän avulla, joka on muodostettu kahdesta ulottuvuudesta; organisaation sisäisistä ja ulkoisista suhteista. Janojen ääripäitä kuvataan avautuvien ja sulkeutuvien suhteiden dikotomialla. Kuvio 1 esittää tällä tavoin muodostettua nelikenttää.⁴⁹

		Sisäiset suhteet	
		Avautuvat	Sulkeutuvat
Ulkoiset suhteet	Avautuvat	Mahdollisuuksia korostavat	Yksinäiset vaeltajat
	Sulkeutuvat	Moraaliton individualismi	Moraaliton yhteisöllisyys

KUVIO 1. Organisaatio avautuvien ja sulkeutuvien suhteiden järjestelmänä

Kun avautuvat suhteet korostuvat ryhmissä, ryhmien jäsenet toimivat yhteistyössä, kuuntelevat toisiaan ja ottavat toisiltaan vastaan informaatiota. Kun ryhmissä korostuvat sulkeutuvat suhteet, ryhmien jäsenet välttävät yhteistyötä ja vuorovaikutusta keskenään.

Nelikentän ylhäällä vasemmalla olevassa lohossa korostuvat mahdollisuudet. Ihmiset tuntevat toisensa ja löytävät vaivatta tien toistensa luokse. He vaihtavat mielipiteitä ja ideoita ja neuvovat tarvittaessa toisiaan. Ihmiset, jotka tarvitsevat apua ja neuvoja, saavat niitä. Avautuvat sisäiset suhteet vahvistavat ongelmien ratkaisua ja mahdollisuuksien etsintää organisaatioissa.

Yksinäiset vaeltajat ovat nelikentän oikeassa yläkulmassa. Heillä on paljon avautuvia ulkoisia suhteita, mutta kukaan ei kuuntele heitä

49. Woolcock 1998, s. 172.

organisaatioissa. Koska heillä on vaikeuksia kytkeytyä organisaatioonsa ja saada siellä äänensä kuuluville, he ovat hyvin yksinäisiä työssään. Yksinäiset vaeltajat voivat jossain vaiheessa aiheuttaa huomattavia ongelmia organisaatiolleen.⁵⁰

Banfieldin tunnistama moraaliton yhteisöllisyys sijoittuu nelikentän oikeaan alakulmaan. Tähän luokkaan kuuluvat ihmiset pitävät huolta vain omasta ryhmästään ja suhtautuvat yleensä epäillen muiden ryhmien jäseniin ja torjuen heidän ehdotuksiinsa. Ryhmien välillä ei ole mainittavia yhteyksiä.

Nelikentän vasen alakulma edustaa moraalitonta individualismia. Tässä ryhmässä ei esiinny ryhmäkohtaista luottamusta, ei yleistettyä luottamusta eikä sosiaalista kiinteyttä ihmisten välillä. Tällaiset ihmiset pitävät huolta vain omista eduistaan ja suhtautuvat välinpitämättömästi tai jopa torjuvasti muiden aloitteisiin ja ehdotuksiin.⁵¹ He voivat olla jopa hyvin julmia toisiaan kohtaan. Moraaliton individualismi saattaa jopa selittää osan ihmisten taipumuksesta narsistiseen käyttäytymiseen.⁵²

3.4. Verkostoitumisen voima

Organisaatioiden menestyksen kannalta olennaisten asioiden kehittäminen tapahtuu niiden ulkopuolisissa verkostoissa. Teknologiaa kehittävät organisaatiot ovat onnistumisestaan aikaisempaa enemmän riippuvaisia kyvystään muodostaa ja hyödyntää keskinäisiä verkostojaan.⁵³ Yhä useammassa tapauksessa jopa taloudellisesti varakkaat yritykset ovat kyvyttömiä toteuttamaan omin voimin haluamiaan hankkeita. Tämän problematiikan edessä eivät ole vain teknologiset yritykset, vaan myös monet palveluyritykset, joiden palveluissa teknologialla on keskeinen merkitys.

50. Tästä problematiikasta ks. Woolcock 1998, s. 173.

51. Woolcock 1998, s. 172–173.

52. Tästä problematiikasta ks. Lilley 2002.

53. Ks. Rycroft & Kash 1999, s. 3 ja 5.

Rycroft ja Kash korostavat, että verkostoissa erilaisten hankkeiden toteuttaminen vaatii aikaa ja paneutumista ja että niissä on koko ajan otettava kantaa epävarmoihin vaihtoehtoihin sekä hyötyjen ja kustannusten jakaantumiseen. Osallistujat eivät selviä näistä tehtävistä, jos heillä ei ole tukenaan sosiaalista pääomaa.

Verkostoitumisella on etuna perinteiseen toimintatapaan verrattuna. Se tarjoaa osallistujille – organisaatioille – voimavaroja, joita niillä itsellään ei ole. Se rohkaisee miettimään kriittisesti päätöksenteon keskittämisen astetta ja arkisten asioiden hoitamisen logiikkaa. Se auttaa käsittelemään tehtävien kompleksisuutta ja vaatimustasoa.

Verkostoitumisella on myönteinen vaikutus oppimiseen. Se avaa lukkoja ihmisten ajattelussa ja rajoittaa heidän luontaista taipumustaan tarkastella asioita kokemustensa ja tehtäviensä näkökulmasta.⁵⁴ Oppiminen on luonteeltaan usein suunnittelematonta, epälineaarista, heterogeenista, jännitteiden ja kriisien sävyttämää ja epätäydellistä.⁵⁵ Se tarjoaa mahdollisuuden tehdä luonteeltaan ennakoimattomia, mutta arvokkaita löytöjä.⁵⁶

Verkostojen strategisessa johtamisessa on tunnistettavissa ainakin seuraavat painopisteet. Ensinnäkin siinä on pidettävä huolta toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta, jonka heikkeneminen vaarantaa sosiaalisen pääoman. Toiseksi verkostojen johtamisessa on varottava pyrkimästä tasapainotilan saavuttamiseen siitä yksinkertaisesta syystä, että toimijat eivät voi olla koskaan täysin perillä ja hallita verkostojen kaikkia seurauksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.⁵⁷ Kolmanneksi verkostot tarvitsevat strategista koordinoitua paikkaamaan omistusoikeuksien puutteita ja torjumaan opportunistia.⁵⁸ Ilman luottamusta nämä kaksi jälkimmäistä tehtävää jäisivät todennäköisesti huonolle hoidolle ja se aiheuttaisi aikaa myöten vakavia ongelmia kaikille osapuolille.

54. Rycroft & Kash 1999, s. 135.

55. Rycroft & Kash 1999, s. 135.

56. Rycroft & Kash 1999, s. 135–136.

57. Rycroft & Kash 1999, s. 125 ja Stacey 1996, s. 187.

58. Rycroft & Kash 1999, s. 126–127.

4. Yhteenveto sosiaalisesta pääomasta ja verkostoista

Luottamuspääoma luo sosiaalisen pääoman ihmisten kanssakäymisen perustaksi ja normiksi. Huolenpito luottamuspääomasta motivoi ihmisiä kasvattamaan sosiaalista pääomaa yhteisöllisyytenä, yhteisinä sääntöinä ja normeina, poliittisina ja taloudellisina instituutioina ja kulttuurillisena synergiana. Ne ilmentävät ajan myötä kertynyttä viisautta ja kokemusta, jotka tukevat ihmisten luontaisia ja korjaamattomia heikkouksia. Ihmisten menestys selittyy sillä, että he noudattavat sosiaalisen pääoman koodeja, vaikka he eivät niistä pitäisikään.

Luottamuspääoman varassa ihmiset voivat tehdä yhteistyötä tutujen ja tuntemattomien kanssa jopa sellaisissa hankkeissa, joihin sisältyy huomattava määrä epävarmuutta, ennakoimattomuutta ja petoksen todennäköisyyttä. He oppivat myös pitämään sääntöjä ja normeja oikeudenmukaisina ja puolueettomina, joita vastaan heidän ei tarvitse suojautua. He pitävät lähtökohtanaan sitä, että poliittiset ja taloudelliset instituutiot yrittävät toimia yleistä hyvää tarkoittaen.

Sosiaalinen pääoma toimii työyhteisöissä samalla tavoin kuin yhteiskunnassa. Tuula Oksanen tuo esiin väitöskirjassaan *Workplace Social Capital and Employee Health*, että työyhteisöjen sosiaalisella pääomalla on muun muassa seuraavat myönteiset vaikutukset.⁵⁹ Ensinnäkin työntekijät vaikuttavat ratkaisevasti omilla valinnoillaan työyhteisönsä sosiaalisen pääoman määrään. Toiseksi sosiaalisen pääoman heikkeneminen selittää luotettavasti työntekijöiden sairastumisia ja terveysongelmia. Kolmanneksi sosiaalinen pääoma yhdistää ihmisiä ja huolehtii heidän motivaatiostaan ja henkisestä terveydestään.

Kun sosiaalinen pääoma menettää yhteytensä luottamuspääomaan, paljastuu sosiaalisen pääoman kääntöpuoli. Tällöin ihmiset ryhmitäytyvät omiin piireihinsä, jotka pitävät toisiaan epäluotettavina, vastustajina ja jopa vihollisina. Sosiaalinen pääoma kutistuu ryhmien sisäiseksi olosuhteeksi, koska ryhmien välillä vallitsee epäluottamus ja intressien konfliktit. Tällaisissa ryhmissä ihmiset luottavat vain omiin

59. Oksanen 2009.

jäseniinsä. Luottamuspääoman heikkeneminen muuttaa politiikan ja sen tuotokset intressi- ja ryhmävetoisiksi.

Verkostot ovat sosiaalisen pääoman keskeisin tuotos. Verkostoitumisessa on pohjimmiltaan kysymys erilaiset rajat ylittävistä kumppanuudesta. Kun ihmiset verkostoituvat, he hyödyntävät toistensa henkisiä ja aineellisia voimavaroja ja yltyvät merkittävämpiin suoriin ja tuloksiin kuin yksin toimien.

Verkostoituminen jatkaa ja laajentaa vuorovaikutusta. Se strukturoi vuorovaikutusta ja luo sen hyödyntämiselle institutionaalisen maaperän. Verkostoituminen yleistää asiat ja vahvistaa niiden merkitystä, prosessi, jota kutsutaan verkostovaikutukseksi. Yksin tekemisellä ja pienen piirin käsiin jäävillä asioilla ei ole verkostovaikutusta. Yritykset voivat verkostoitua kansainvälisessä kaupassa monin tavoin.⁶⁰

Sosiaalisen pääoman mahdollistamina ihmiset voivat etsiä yhteisiä etuja oman edun sijasta ja toimia pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin sijasta. Ihmisten on kuitenkin huomattavasti helpompaa ottaa nämä tavoitteekseen kuin toteuttaa niitä käytännössä, koska monet tekijät kalvavat pohjaa luottamukselta. Vahvemmillä on taipumus sanella ratkaisut konflikteissa, tulokset osoittautuvat epätydyttäväiksi ja hyötyjen jakaminen ei kaikkien mielestä vastaa heidän ponnisteluitaan ja uhrauksiaan.

Verkostoituminen on kuitenkin välttämätöntä. Sääntöjen on oltava yhteisiä ja oikeudenmukaisia, instituutioiden on palveltava yleistä etua, kanssaihmisii on autettava ja kanssaihminen haavoittuvuutta on suojeltava.

60. Wall & Minocha & Rees 2010, s. 58.

VIII

TALOUDELLINEN PÄÄOMA JA MORAALITALOUS

1. Luottamuspääomasta taloudelliseen pääomaan

Taloudellista pääomaa on ajan saatossa pidetty enemmän kirouksena kuin siunauksena. Antiikin Kreikassa taloudellista toimintaa pidettiin epäilyttävänä ja torjuttavana elämänalueena, jolle menoa ihmisten pitäisi välttää kaikin mahdollisin keinoin. Keskiaika, jolloin esimerkiksi korot kiellettiin epämoraalisina, ei vapauttanut taloutta vuosisataisesta pannasta. Yhä tänäänkin yrittäjiin suhtaudutaan epäillen ja heidän voittojaan pidetään nollasummapelinä, jossa häviöinä ovat kotimaan köyhät ja koko kolmas maailma.

Kun vuonna 1825 Oxfordin yliopistoon esitettiin perustettavaksi taloustieteen professorin virka, rehtori Edward Copleston suhtautui kielteisesti ajatukseen, koska hän pelkäsi uuden tieteen halua tunkeutua muiden tieteiden alueille.¹ Esimerkiksi John Stuart Mill (1806–1873) ei pitänyt taloustiedettä itsenäisenä tieteenä, vaan sosiaalifilosofian yhtenä haarana.² John Maynard Keynes kehotti välttämään taloudellisten tekijöiden yliarviointia ja varoitti uhraamasta vielä tärkeämpiä ja merkittävämpiä asioita taloudellisten tekijöiden alttarille.³

1. Schumacherin (1976, s. 35) mukaan lahjoittaja Henry Drummond halusi, että yliopisto pitäisi uuden tieteenalan tiukasti omalla paikallaan.
2. Schumacher 1976, s. 36.
3. Schumacher 1976, s. 36.

Monet asiat ovat yhä edelleen ihmisten mielestä taloutta tärkeämpiä. Esimerkiksi sivistyneet ihmiset eivät saisi puhua toisilleen taloudestaan.⁴ Sosiaalisia, kulttuurillisia ja moraalisia asioita ja olosuhteita ei saa alistaa taloudellisille voimille. Kun nämä asiat joutuvat ristiriitaan talouden kanssa, talouden on väistyttävä. Talouteen liittyy huomattava määrä arveluttavuutta, vilppiä, petosta ja häikäilemätöntä oman edun tavoittelua. Vapaana talous aiheuttaa enemmän ongelmia kuin ratkaisee. Tässä katsannossa talous on todennäköisemmin kirous kuin siunaus ja sellaisena korjaamaton epäluottamuksen lähde.

Edellä sanotusta huolimatta taloutta voidaan tarkastella myös toisesta ja hyvin arkisesta näkökulmasta. Tällöin taloudella tarkoitetaan niitä keinoja ja välineitä, joiden avulla ihmiset ratkovat ongelmiaan, toteuttavat tavoitteitaan ja edistävät heille henkilökohtaisesti tärkeitä asioita. Taiteilijan taloutta ovat hänen maalinsa, pensselinsä ja taulukankaansa. Säveltäjän taloutta ovat nuotit ja instrumentit. Vaatturin taloutta ovat kankaat ja työkalut. Yrittäjän taloutta ovat tilat, koneet ja laitteet. Vapaaehtoista kansalaistoimintaa harjoittavan taloutta ovat hänen vakuuttavuutensa ja sosiaaliset suhteensa.

Kun ihmisellä on käytössään tarvitsemansa keinot ja välineet, hänen täytyy olla ainakin jossain määrin tyytyväinen taloudelliseen tilanteeseensa. Tässä mielessä talous on ihmisille siunaus, jonka arvon he kokevat vasta sitten, kun heiltä on viety kaikki keinot oman elämänsä hallintaan ja pyrkimystensä toteuttamiseen. Koska taloudellisen ajattelun erityisenä tarkoituksena on mahdollistaa ihmisille heidän tarvitsemansa keinot, taloudellisella pääomalla on olennainen yhteys luottamuspääomaan.

Luottamuspääoma luo perustan ja edellytykset taloudellisen pääoman kasvuille ja kehitykselle. Se kannustaa ihmisiä tekemään harkittuja päätöksiä taloudellisen pääoman käyttötarkoituksista. Se ohjaa heitä ennakoimaan ja välttämään riskejä. Vahva luottamuspääoma vahvistaa taloudellista pääomaa ja taloudellisen pääoman viisas käyttö synnyttää moraalisen talouden pääoman ja työvoiman ympärille.

4. Linkola 1/2001, s. 8–9.

2. Taloudellinen pääoma johtamisessa ja kehittämisessä

2.1. Taloudellisen pääoman kerroinvaikutus

Taloudellisen pääoman idea voidaan kertoa seuraavalla yksinkertaisella esimerkillä.⁵ Kuvitellaan, että hyväksi työmieheksi tunnettu esittäytyy omakotitalon rakentajalle ja kysyy häneltä töitä. Hän tarjoaa yksinomaan työvoimaansa rakentajalle hyödynnettäväksi, koska hänellä ei ole mitään työvälineitä.

Rakentajalla on kaksi mahdollisuutta suhtautua tarjoukseen. Ensimmäinen vaihtoehto on, että hän ei palkkaa työmiestä, jos tarjolla ei ole mitään sellaista työtä, josta tekijä voisi selviytyä ilman työkaluja. Toinen vaihtoehto on se, että rakentajalla on tällaista työtä ja hän palkkaa työmiehen tekemään sen. Työmies tietää, että työn tehtyään hänellä ei ole enää sen jälkeen työtä.

Työmiehellä on myös kaksi mahdollisuutta. Näistä ensimmäinen on se, että hän ei hanki mitään rakennustyössä tarvittavia työkaluja. Tässä tapauksessa hänen täytyy tietää, että hän joutuu työttömäksi, kun työ on suoritettu, ja että uuden työn löytäminen on vaikeaa.

Toinen vaihtoehto on se, että hän säästää osan palkastaan ja ottaa tarvittaessa vielä lainaa ostaakseen sellaisia työkaluja, joita rakennuksilla tehtävässä työssä tarvitaan. Näin toimiessaan hän hankkii itselleen pääomaa, joka auttaa häntä työllistymään ja tekemään työnsä tehokkaasti. Näillä valinnoilla hän on tilapäisesti vähentänyt kulutustaan voidakseen kuluttaa myöhemmin enemmän.⁶ Pääoman hankkimiseksi tehdyt uhraukset hyödyttävät tekijäänsä myöhemmin, koska hän on todennäköisesti paremmassa asemassa kuin he, jotka ovat jättäneet nämä hyödylliset uhraukset tekemättä.⁷

Kertomus osoittaa, että taloudellisessa pääomassa on kysymys työtä helpottavista ja tehostavista työkaluista, koneista ja laitteista.

5. Vastaavanlaisista esimerkeistä ks. Walker 1969, s. 20 ja Butler 1988, s. 233.

6. Butler 1988, s. 233.

7. Butler 1988, s. 234.

Taloudellisen pääoman avulla erilaisten hyödykkeiden – tavaroiden ja palveluiden – tuotantoa voidaan kehittää, tehostaa ja suunnata uusiin tarkoituksiin. Siksi pääoma hyödyttää ihmisten kulutusta välillisesti, kun taas sen avulla valmistetut tuotteet hyödyttävät heidän kulutustaan välittömästi.⁸

Aiemmin suoritettu työ pitää sisällään säästämistä, koulun käyntiä ja opiskelua ja työn tekemistä.⁹ Näiden avulla on mahdollista kehittää uusia ja entistä parempia työvälineitä, koneita ja laitteita. Kun niitä käytetään hyödyksi eri tavoin, kansantaloudet ja kotitaloudet vaurastuvat. Työvoiman ja pääoman liitto synnyttää uusia tuotteita ja tuotantotapoja luoden siten uusia työtilaisuuksia ja taloudellisen kasvun mahdollisuuksia.¹⁰

Maa, jolla on taloudellista pääomaa, tyydyttää kansalaisten tarpeita monipuolisemmin kuin maa, jolla on huomattavasti vähemmän tai ei lainkaan taloudellista pääomaa. Taloudellisen pääoman puute tarkoittaa, että ihmisten ja julkisen vallan tarpeet, huolimatta niiden merkittävydestä, jäävät yksinkertaisesti tyydyttämättä.¹¹ Taloudellinen pääoma työvoimaan rakentavasti yhdistyneenä mahdollistaa ihmisten tarpeiden tyydyttämisen monin eri tavoin.

2.2. Taloudellista pääomaa selkeyttäviä määreitä

Taloudellinen pääoma ei synny tyhjästä, se syntyy säästämällä. Adam Smithin mukaan ”sillä, minkä kohtuullinen ihminen vuosittain säästää, hän ei ainoastaan hanki ylläpitoa useimmille tuottaville ihmisille siksi tai seuraavaksi vuodeksi, vaan yleisen työhuoneen perustajan tavoin perustaa ikään kuin pysyvän rahaston yhtä suuren lukumäärän

8. Mises 1981, s. 28.

9. Pohjola 1996, s. 62.

10. Pohjola 1996, s. 62.

11. Mises 1966, s. 497. Taloudellisen pääoman puutteella voi olla hirvittäviä yhteiskunnallisia seurauksia. On nimittäin mahdollista, että Stalinin hallinto vangitsi ihmisiä tekemään työtä, joiden tekemiseksi sillä ei ollut taloudellisia voimavaroja.

ylläpitämiseksi kaikkina tulevina aikoina”¹². Hän jatkaa, että ”tämän rahaston jatkuvaa jakamista ja tarkoitusperää ei kylläkään aina suojaa mikään positiivinen laki, ei mikään säätösäädös eikä luovuttamattomuussopimus”¹³.

Säästämisen merkitys taloudellisen pääoman kasvulle on huomattava ja kiistaton. Säästämisessä on kysymys siitä, että ihmiset luopuvat osasta kulutustaan ja laittavat varansa säästöön myöhemmin kulutettavaksi. Säästäminen on se tekijä, joka nosti jo 1800-luvulla yhteiskunnallisen elämän jaloilleen muutamassa harvassa länsimaassa.¹⁴ Säästämisen vaihtoehto on lainan ottaminen.

Taloudellisella pääomalla tarkoitetaan sitä osaa aineellisesta vauraudesta, joka käytetään tuotannon kehittämiseen. Vaikka taloudellinen pääoma on vaurautta, kaikkea vaurautta ei voida kuitenkaan pitää pääomana.¹⁵ Omakotitalon avulla voidaan kuvata pääoman ja vaurauden välistä olennaista eroa. Ero on siinä, että pääomaa käytetään, kun taas vaurautta omistetaan.¹⁶

Ihmisillä voi olla huomattavasti vaurautta, mutta tuskin lainkaan pääomaa. Esimerkiksi omakotitalo kuvaa omistajansa taloudellista vaurautta, mutta ei pääomaa, koska hän ei käytä taloaan tuotannollisiin tarkoituksiin. Vastaavasti, jos hänellä on huomattavat määrät rahaa sukanvarressa, hänellä on vaurautta, mutta ei kuitenkaan pääomaa. Ostetuissa taide-esineissä, autoissa ja muissa tavaroissa hänellä on vaurautta, mutta ei taloudellista pääomaa. Ihminen, joka käynnistää käyttämättömän tehtaan, muuttaa vaurauttaan taloudelliseksi pääomaksi.

Taloudellinen pääoma on tarkoitettu kiertoon eikä varastoon. Varastossa olevaa käyttämätöntä taloudellista pääomaa pidetään virheellisesti vaurautena, vaikka käytännössä siinä on kysymys vain pahan päivän varasta.¹⁷ Maailma on täynnä potentiaalista taloudellista pääomaa. Kolmannen maailman köyhyys selittyy pääsääntöisesti sillä, että

12. Smith 1933, s. 418.

13. Smith 1933, s. 418.

14. Mises 1966, s. 497.

15. Smith 1933, s. 416–417.

16. Walker 1969, s. 55. Kursivointi on alkuperäinen.

17. Mises 1966, s. 491.

hallitukset ovat evänneet kansalaisiltaan tehokkaat omistusoikeudet.¹⁸ Koska ihmisillä ei ole omistusoikeuksia, he eivät voi käyttää omaisuuttaan esimerkiksi lainojen vakuutena, eivätkä suojata hankkimaansa varallisuutta vahvoja vastaan. Omistusoikeudet ovat taloudellisen pääoman kartuttamiselle ja hyödyntämiselle täysin välttämättömät.¹⁹

Pohjola²⁰ muistuttaa Romerin²¹ tutkimuksiin vedoten, että kansakunnan köyhyys voi selittyä pääomien ja ideoiden vähäisyydellä. Maalla voi olla huomattavat määrät taloudellista pääomaa, mutta ei välttämättä ymmärrystä siitä, mihin tarkoituksiin sitä voitaisiin käyttää. Pohjola suhtautuu myönteisesti ideaköyhyyteen, koska ideoilla on tuskin lainkaan tai hyvin vähän vaihtoehtoiskustannuksia toisin kuin taloudellisen pääoman käytöllä. Vaikka ideaköyhyyttä on suhteellisen helppo korjata, se ei yksin riitä. Tuotannollisia ideoita on mahdotonta hyödyntää tehokkaasti ilman toimivia omistusoikeuksia. Juuri tämän väittämän de Soto osoittaa tutkimuksillaan kehityksimaista todeksi.

Taloudellinen pääoma voidaan jakaa kiinteään ja joustavaan. Edellisessä on kysymys sellaisesta pääomasta, jota on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta muuntaa toisiin tarkoituksiin kuin mihin se oli alun perin tarkoitettu. Esimerkiksi rakennukset ja maa-alueet ovat luonteeltaan kiinteää pääomaa, samoin kuin huomattava osa tuotannossa käytettävistä koneista ja laitteista. Kiinteä pääoma voi olla kuitenkin luonteeltaan liikkuvaa kuten tehtaiden tuotannon siirtely maan sisällä ja maiden välillä on osoittanut. Kun pääoma on joustavaa, se voidaan mukauttaa erilaisiin tuotannollisiin tarkoituksiin.

Taloudellinen pääoma voi myös sairastua ja menettää voimansa taloudellisen elämän mahdollistajana. Valtiovallan taipumus manipuloida omistusoikeuksia ja halu ohjailta verolaeilla tuotantoa eivät välttämättä palvele yleistä etua lainsäätäjän haluamalla tavalla.²² Verotus voi kan-

18. Tästä problematiikasta ks. erityisesti de Soto 1989 ja de Soto 2000. Jälkimmäisessä kirjassaan de Soto väittää, että omistusoikeuksien arvo ylittäisi monta kertaa koko maailman kehitysmailla annetun taloudellisen tuen arvon. Tästä problematiikasta ks. myös Harisalo 8/1989.

19. de Soton (2000, s. 94) mukaa omistusoikeudet on merkittävin Yhdysvaltain taloudellisen kasvun selittäjä maan itsenäistymisen jälkeen.

20. Pohjola 1996, s. 63–65.

21. Romer 1993 ja Romer 1996.

22. Pohjola 1996, s. 113.

nustaa yrityksiä yli-investointeihin tuotannon kasvattamiseksi, vaikka sille ei ole olemassa kysyntää. Verotus voi myös kannustaa yrityksiä velkaantumaan ja harjoittamaan luovaa verosuunnittelua. Sääntely, epätäydellinen kilpailu ja intressiryhmien edunvalvonta vinouttavat taloudellisten voimavarojen kohdentamista.²³

Kun taloudellinen pääoma sairastuu, sillä on väistämättömät seuraukset, joista pulmallisimmat ovat Pohjolan mukaan taloudellisen kasvun pysähtyminen ja tulonjaon muutos pääomatulon hyväksi. Suomessa on käynyt niin, että pääoman kustannusten ylittäessä rajatuottavuuden, yritykset joutuvat väistämättä supistamaan toimintojaan. Meillä harjoitettu talouspolitiikka on tukenut pääomaa tulonjaossa aina 1970-luvun puolivälistä alkaen.

Koska jo lähitulevaisuus on ihmisille suureksi osaksi tuntematon ja ennustamaton, puhumattakaan pidemmästä aikavälistä, oikeaan osuvien päätösten tekeminen taloudellisen pääoman käyttötarkoituksista ei ole helppoa kenellekään. Ongelma vain pahenee, jos sitä yritetään ratkaista keskittämällä päätöksentekoa eduskunnalle sekä ministeriöiden ja intressiryhmien hallinnolliselle johdolle. Onnistuneista investoinneista päättäminen on vaikeaa kaikille, jopa oman alansa hyvin tunteville yrittäjille ja ammattilaisille.

Kun päätöksenteossa syntyy virheitä, on hyödyllisempää antaa yrittäjien päättää pääomien käyttötarkoituksista keskittämisen sijasta. Syy tähän on se, että yrittäjät kärsivät itse epäonnistuneiden päätösten seuraukset, kun taas poliittisen johdon epäonnistuneet päätökset lankeavat kaikkien kansalaisten kannettaviksi.

Toinen syy suosia yrittäjiä pääomahyödykkeitä koskevassa päätöksenteossa on se, että ideat pääomien käyttötarkoituksista syntyvät ihmisten mielissä, heidän subjektiivisen arviointinsa tuloksena. Esimerkiksi yhdelle ihmiselle talo edustaa vaatimatonta vaurautta, jos sitäkin, kun taas toinen ihminen näkee siinä huomattavia hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Ihmisen mieli synnyttää ideat pääomien erilaisista käyttötarkoituksista. Tätä prosessia on mahdotonta keskittää yksinoikeudella millekään taholle tai toimijalle.

23. Pohjola 1996, s. 118.

2.3. Taloudellinen pääoma ja raha

Rahalla on keskeinen merkitys taloudellisessa pääomassa. Rahalla arvotetaan pääomahyödykkeitä koskevia vaihtoehtoja. Koska rahan historia ulottuu kauas menneisyyden hämärään, se on ollut mukana tavalla tai toisella lähes kaikissa ihmisen kehitysvaiheissa.²⁴

Raha jakaa ihmisten käsitykset ja tuntemukset kahteen vastakkaiseen leiriin, rahaan kriittisesti ja rakentavasti suhtautuviin. Edelliseen ryhmään kuuluvien mielestä rahalla on yhteiskuntaa ja ihmisten keskinäisiä suhteita kiistatta syövyttävä vaikutus. Koska rahassa on jotain varottavaa ja pelättävää, sen käyttöä on voitava valvoa ja ohjata. Rahan pahoista teoista esitetty syytelistä on pitkä.

Raha kalvaa maaperää epäitsekäältä käyttäytymiseltä ja motivoi ihmisiä toimimaan muista piittaamatta. Rahaan on vaikea liittää korkeita inhimillisiä tarkoituksia ja päämääriä. Ylenmääräisenä se ruokkii tunnetta kaikkivoipaisuudesta ja siksi sen tavoittelusta tulee helposti pakkomielle ja itsetarkoitus. Näiden väitteiden esittäjät eivät ole kokonaan väärässä, koska tällaisia asioita todella tapahtuu.

Thomas More esitti kirjassaan *Utopia*, että Utopian saarella elävät ihmiset ovat onnistuneet luomaan keskuuteensa rauhan ja yltäkylläisyyden ja poistamaan erot rikkaiden ja köyhien väliltä vain siksi, että he ovat hylänneet rahan, jolla on huono taipumus päästää intohimot valloilleen.²⁵ Utopiaa on pidetty tiettyjen arvojen – keskinäisen avunannon, ylellisyyden tavoittelusta luopumisen, yhteisomistuksen ja niin edelleen – tulkkina. Utopian on myös tulkittu ennakoineen yhteiskuntien kehityksen johtavan kohti sosialismia ja kommunismia.

Karl Marx antoi tuomionsa rahan valtaan perustuvalla kapitalistiselle – porvarilliselle – yhteiskunnalle sanomalla, että sen väistämättömänä osana on murskautua huomattavasti kehittyneemmän yhteiskunnan jalkoihin. Marxin mukaan raha menettää täysin olemassaolonsa tarkoituksen kommunistisessa yhteiskunnassa, koska se mahdollistaa ihmisille aineellisen yltäkylläisyyden. Tässä yhteiskunnallisen kehityksen huipentumassa raha ei jaa eikä erottele ihmisiä toisistaan. Kun

24. Ks. erityisesti Ferguson 2009.

25. Ks. More 1991. Kirja ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1516.

ihmisten ei tarvitse tavoitella rahaa, he ponnistelevat silloin itsensä ja muiden hyväksi. Marxin jälkeen rahan tuomitsijoista ei ole ollut puutetta.

Rahaan myönteisesti suhtautuvien mielestä rahan perimmäisenä tehtävänä on toimia vaihdon välineenä kulutushyödykkeiden ja pääomahyödykkeiden ostoa ja myyntiä koskevassa päätöksenteossa.²⁶ Jaon idea on siinä, että ihmiset tyydyttävät tarpeensa kulutushyödykkeiden avulla, mutta kulutushyödykkeiden valmistamiseksi tarvitaan erilaisia tuotannollisia hyödykkeitä.

Rahan avulla ihmiset voivat vertailla erilaisia asioita keskenään. Raha mahdollistaa taloudellisen laskennan. Ilman rahaa ihmisten olisi vain jollain tavoin – neuvotteluin, sopimuksin tai pakkovallan keinoin – päätettävä eri asioiden arvosta.²⁷ On helppoa nähdä, että ilman rahaa kaikista kulutusta ja tuotantoa koskevista valinnoista tulee väistämättä mielivaltaisia ja epärationaalisia. Ongelma on merkittävä kulutushyödykkeiden kohdalla, mutta erityisen merkittävä se on tuotannollisten hyödykkeiden kohdalla, koska ne mahdollistavat tuotannon.

Rahan eliminointi romahduttaa tuotannollisen toiminnan, koska ihmiset eivät enää tiedä mitä pitäisi tuottaa, millä tavoin eri hyödykkeiden tuotanto olisi organisoitava ja kuinka paljon niitä olisi tuotettava. Ihmisten tietämättömyys heidän kanssaihmistensä tarpeista ja niiden tyydyttämisen vaihtoehtoista on rajallista ja korjaamatonta.²⁸ Vaihdon välineenä ja arvojen yhdenmukaistajana raha tekee ihmisille mahdolliseksi rationaalisen taloudenhoidon:

... kulutushyödykkeiden ja tuotannollisten hyödykkeiden menetys vähentää ihmisten hyvinvointia ja tekee ihmiset köyhiä. Näiden hyödykkeiden lisääntyminen parantaa ihmisten hyvinvointia.²⁹

26. Mises 1981, s. 95. Hän kutsuu edellisiä ensimmäisen tason (goods of the first order) hyödykkeiksi ja jälkimmäisiä korkeamman tason (goods of higher orders) hyödykkeiksi.

27. Mises (1981, s. 1–2) ihmetteli kuinka innokkaasti Marxin seuraajat maalailivat mielikuvia kommunismin utopiasta ja kuinka vähän he ihmettelivät sitä, kuinka paistit saadaan sormia näpäyttämällä lentämään nälkäisten lautasilte.

28. Mises 1981, s. 17.

29. Mises 1981, s. 101.

Rahalla ei ole itsessään ihmisten hyvinvointia lisäävää eikä vähentävää vaikutusta.³⁰ Rahan lisäys ei lisää hyvinvointia eikä rahan vähennys vähennä sitä.³¹ Vasta ihmisten tarpeiden tyydyttäminen tuotannollisella toiminnalla vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Ihminen, joka laittaa varansa sukanvarteen, ei edistä millään tavoin kanssaihmistensä aineellista hyvinvointia.

Yrittäjä, joka käyttää varansa esimerkiksi energiaa säästävien hyödykkeiden kehittämiseen, lisää ihmisten hyvinvointia. Raha ei ole tavoite, vaan keino, väline, jonka avulla suoritettavalla arvioinnilla on ilmeiset rajoitteensa ja puutteensa. Vaikka arvo ja hinnat ilmenevät rahassa, rahaa ei voida kuitenkaan pitää niiden objektiivisena mittatikkuna.³² Tämän ymmärtää, kun ajattelee myytävää taloa. Jokainen ostaja sisällyttää talon arvon rahaan ja kuvaa sitä rahalla. Siksi talolla on erilainen arvo asuntoa ostavalle, asuntoa myyntikuntoon remontoivalle, talon purkajalle, yritykselleen tuotantotilaa haluavalle ja lapsiperheille ja lapsettomille perheille. On selvää, että raha on hyvin subjektiivinen asia, koska se ilmentää ihmisten omia arvostuksia ja tulevaisuuden pyrkimyksiä.³³

Huolimatta historiallisen kehityksen myötä syvälle juurtuneista ennakkoluuloista rahaa, tuota kurjaa mammonaa kohtaan, raha on kuitenkin suureksi osaksi edistyksen äiti.³⁴ On tärkeämpää ohjata rahan käyttöä sen alkuperäisiin tarkoituksiin kuin pitää sitä taltuttavana hirviönä.³⁵ Fergusonin mukaan raha on kuin peili, joka paljastaa ”jokaisen työpäivän jokaisena tuntina, miten arvotamme itsemme ja ympärillämme maailmassa olevat resurssit”. Hän jatkaa, että ”ei ole peilin vika, jos se heijastaa virheemme yhtä selvästi kuin kauneutemme”.

30. Mises 1981, s. 102.

31. Mises 1981, s. 102.

32. Mises 1981, s. 13.

33. Ajatus, että esimerkiksi taidetta tai jotain muuta elämänaluetta ei voida arvioida rahassa, on siten kestävä, koska väite sisältää oletuksen siitä, että asiaa ei voida subjektiivisesti arvioida. Arvioinnin objektin arvo riippuu arvioijan henkilökohtaisista näkemyksistä. Taideteoksella on erilainen arvo taidetta arvostavalle ja taiteesta piittaamattomalle ihmiselle.

34. Ferguson 2009, s. 9.

35. Ferguson 2009, s. 316.

2.4. Taloudellinen pääoma ja työvoima – antagonismia vai harmoniaa

Taloudellisen pääoman ja työvoiman välillä on suhde, jota on kuvattu antagonismiksi ja harmoniaksi. Karl Marx yleisti käsityksen, jonka mukaan tuo suhde on antagonistinen jopa siinä määrin, että se on ratkaistavissa vain väkivaltaisesti.³⁶ Maltillisesti ajattelevien mukaan antagonistinen ongelma voidaan ratkaista rauhanomaisesti työvoiman puolelle asettuvalla lainsäädännöllä.

Taloudellisen pääoman ja työvoiman harmoniaa kannattavien mielestä kummallakaan ei ole käyttöä ilman toista. Taloudellista pääomaa ei voida käyttää, jos työvoimaa ei ole käytettävissä. Työvoimalla ei ole kasvun eikä kehityksen mahdollisuutta ilman taloudellista pääomaa. Työvoima ilman pääomaa on kuin alussa kuvattu työmies ilman työkaluja. Harmoniaa kannattavien mielestä pääoman ja työvoiman on välttämättä liittouduttava keskenään, jotta ne voisivat kehittyä.

Adam Smith kannatti Kansojen varallisuudessa käsitystä pääoman ja työvoiman harmoniasta. Hän kirjoittaa, että ”pääoman ja tulon välinen suhde näyttää kaikkialla säättävän toimeliaisuuden ja joutilaisuuden välisen suhteen”³⁷. Hän jatkaa, että ”kaikkialla, missä pääoma vallitsee, vallitsee toimeliaisuus; missä tulo, siellä joutilaisuus”³⁸. Smithin mukaan ”jokainen pääoman lisäys tai vähennys pyrkii luonnostaan lisäämään tai vähentämään tuotannollisen elämän määrää ja ihmisten varallisuutta ja tuloa”³⁹. Toimenpiteet, joilla luodaan tuloa pääoman kustannuksella, heikentävät siten aikaa myöten kaikkien mahdollisuutta vaurastua.

Harmonia syntyy, kun osapuolet kohtaavat toisensa ja myöntävät, että heillä on valta mahdollistaa tai tuhota toisen menestys. On olemassa jokin näkymätön raja, jonka sisällä pääoma ja työvoima hyödyttävät toisiaan, mutta jonka ylittäminen muuttaa luottamuksen epäluottamukseksi ja harmonian antagonismiksi. Antagonismi uhkaa vakavasti kummankin osapuolen intressejä ja vapauttaa vaikeasti hal-

36. Tästä problematiikasta ks. Acton 1968 ja Moberg 2004.

37. Smith 1933, s. 416–417.

38. Smith 1933, s. 417.

39. Smith 1933, s. 417.

littavia voimia; poliittisia intohimoja, voittamisen halua ja kostamisen henkeä.

Antagonismissa työvoima on ensimmäinen häviöjä, koska työvoiman tarpeet ovat välittömiä ja jatkuvia toisin kuin pääoman intressit. Jo ensimmäiset vihjeet orastavasta antagonismista voivat tehdä pääoman omistajat varovaisiksi ja heikentävät heidän haluaan investoida. He voivat laittaa varansa lepoon odottamaan parempia aikoja. He voivat siirtää pääomiaan maasta toiseen. Näin on käynyt esimerkiksi Ruotsissa, jossa kansallisvarallisuudesta on siirtynyt huomattava määrä ulkomaille.⁴⁰

Se, että taloudellinen pääoma pärjää antagonismissa paremmin kuin työvoima, on laiha lohtu, koska tosiasiaa myös se on häviöjä. Yksinkertainen tosiasia on, että pääoma menettää arvoaan ilman työvoimaa samoin kuin työvoima ilman pääomaa. Jos antagonismia ei kyetä pysäyttämään, se rapauttaa taloudellista toimeliaisuutta, hidastaa yhteiskunnallista elämää ja vahvistaa itsekkyyttä ja piittaamattomuutta. Jos antagonismilta voidaan välttyä, taloudellista pääomaa on tarjolla niin paljon kuin työvoima sitä edellyttää.

Taloudellisen pääoman ja työvoiman harmonian näkökulmasta dualistinen väittely, jossa toinen oikeuttaa vaatimuksensa tuomitsemalla toisen, on epärealistinen. Kumpikaan ei voi alistaa toista menettämättä jotain olennaista itsestään. Väite, jonka mukaan ihmisiä ei saa alistaa talouden alttarille, vaan talous on alistettava palvelemaan ihmisiä, tuntuu järkevältä ja konkreettiselta. Se on kuitenkin virheellinen, koska talous, joka ei palvele ihmisiä, ei ole enää taloutta.

Yhtä väärin on väittää, että kaikki asiat on alistettava rahalliseen arviointiin ja että vain näin tehtävät laskelmat voivat olla valintojen perusteina. Luonnollista on kuitenkin selvittää eri vaihtoehtojen edullisuutta ja kehittää sitä varten erilaisia laskennan tekniikoita. Moitteettomasta taloudellisesta laskennasta on yleensä hyötyä kaikille osapuolille.

Taloudellisen laskennan tehtävänä on tehdä päätöksiin vaikuttavista tekijöistä yhteismitallisia kuvaamalla niitä rahan avulla. Koska

40. Fölster 2003, s. 28.

ihmisten arvot, preferenssit, toiveet, odotukset ja vaatimukset ovat pääsääntöisesti yhteensopimattomia, tehtävä on vaikea eikä siinä välttämättä koskaan täysin onnistuta. Viisaasti toimiva yritysjohto muistaa taloudellisen laskennan haurauden ja riskit ja ottaa laskelmissaan huomioon myös ei-taloudelliset tekijät, joilla on monissa tapauksissa huomattava painoarvo valintoja punnittaessa.

On väärin pitää yrityksiä täysin puhtaina taloudellisina rakennelmina, joissa ei ole tilaa todellisen elämän muille ulottuvuuksille. Yhtä väärin on ajatella, että yrityksillä ei saisi olla mitään tekemistä taloudellisten asioiden kanssa. Yritykset ovat samanaikaisesti taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurillisia ja poliittisia yksiköitä ja sellaisina niitä pitäisi osata myös käsitellä. Yhtä vakava virhe on olettaa, että julkisilla organisaatioilla ei ole mitään tekemistä talouden kanssa, koska ne palvelevat taloutta arvokkaampia sosiaalisia ja yhteisöllisiä tarpeita.

3. Moraalitalous taloudellisen pääoman tuotoksena

3.1. Moraalin merkitys taloudessa

Taloudellinen pääoma vie kehitystä kohti moraalista talousjärjestelmää. Moraalitalouden hyväksyntä riippuu siitä, kuinka hyvin se mahdollistaa ihmisille heidän tarpeittensa tyydyttämisen ja mahdollisuuksiensa toteuttamisen. Ihmisten tarpeita väheksyvä ja niiden tyydyttämistä vaikeuttava järjestelmä etäännyy moraalitalouden toiminnallisista käytännöistä ja periaatteista. On todennäköistä, että ihmiset hyväksyvät mieluummin sellaisen järjestelmän, joka toimii heille mahdollistajana kuin rajoittajana.

Edellä sanottu ei kuitenkaan merkitse sitä, että ihmiset pitäisivät kaikkia tarpeita ja niiden tyydyttämisen tapoja toivottavina ja hyväksyttävänä. Näistä asioita he ovat yleensä sovittamattomasti erimielisiä.

Moraalitaloudessa on luonnollista kritisoida ihmisten erilaisia tarpeita ja niiden tyydyttämisen tapoja, koska asioiden avoin kohtaaminen ja käsittely vahvistavat moraalialueita.

Ihmisten taloudellinen moraalialue vahvistuu, kun he ottavat osaa tarpeista ja niiden tyydyttämisen keinoja koskevaan väittelyyn ja muuttavat vapaaehtoisesti tarpeittensa ja käsitystensä tärkeysjärjestystä. Sallivuuks ja suvaitsevaisuus vahvistavat taloudellista moraalialueita. Mielivaltainen kieltäminen, ahdamielisyys ja pakko kaikissa muodoissaan heikentävät ihmisten uskoa järjestelmän moraaliseen perustaan.

Pentti Linkola on kirjoittanut yhden parhaista ja puhuttelevimmista moraalisen talouden ja yhteiskunnan kuvauksista artikkelissaan Mietteitä ja muistoja vanhasta sivistyneistöstä.⁴¹ Hän esittää kolme tekijää, joilla on olennainen merkitys ihmisten moraalialueen kasvulle ja kehitykselle. Näistä ensimmäinen on se, että ihmisillä, joita hän kutsuu sivistyneistöksi, on ihanteita, joiden tarkoituksena on parantaa kanssaihmitensä asemaa ja tulevaisuutta.⁴² Moraalitalouden teoriassa Adam Smith muistuttaa, että yhteisö, jonka jäsenet eivät tunne huolta kanssaihmitistään, päästää vääryyden voimat valloilleen, teko, joka johtaa yhteisön tuhoutumiseen.⁴³

Linkolan mainitsema toinen tekijä on se, että vastuullinen käytös ja velvollisuuksien tunnollinen huolehtiminen vahvistavat olennaisesti ihmisten moraalialueita. ”Sivistyneistöllä on vastuu omaa itseä ja omaa perhekuntaa laajemmista ympyröistä – kansakunnasta, ihmiskunnasta ja parhaassa tapauksessa luomakunnasta.”⁴⁴ Linkolan mukaan sotavuonna 1942 aliravitsemus vahingoitti vakavasti hänen isäänsä, mutta ”hätäapu mustasta pörssistä ei ankaran virkamiessuvun vesalle tullut kysymykseen, vast’ikään jätetty yliopiston rehtorintausta velvoitti olemaan esimerkkinä kansakunnalle”.⁴⁵ Adam Smithin mukaan ”vastuulliset

41. Linkola 1/2001.

42. Linkola (1/2001, s. 8) kertoo äitinsä äidinisän iloinneen kansalaissodan päättymisestä niin paljon, että kertoi muille unelmastaan: ”Kunpa vielä saisin nähdä naisen saarnastuolissa.”

43. Smith 2003, s. 100.

44. Linkola 1/2001, s. 6.

45. Linkola 1/2001, s. 9.

ihmiset tavoittelevat perheen, suvun, ystävien, maan, ihmiskunnan ja maailmankaikkeuden menestystä”.⁴⁶

Sydämen sivistys on Linkolan mukaan kolmas moraalialia vahvistava tekijä. Kysymys ei ole tyhjästä fraasista, vaikka se siltä kuulostaa. Sydämen sivistys kuvaa luonteavaa ja vaatimatonta käyttäytymistä eikä siihen sisälly oman aseman ja menestyksen korostamista.⁴⁷ Ihmisillä, jotka kunnioittavat kanssaihmiään, ja myös vastustajiaan, on sydämen sivistystä. Tällaisia ihmisiä on kaikissa kansankerroksissa.

Ihanteellisuus, vastuullisuus ja sydämen sivistys ovat moraalitalouden keskeisiä ominaisuuksia, järkevän taloudellisen pääoman käytön seurauksia. Ne vahvistavat ihmisten uskoa huomiseen ja rohkaisevat heitä hyödyntämään mahdollisuuksiaan. Ne mahdollistavat taloudellisen ja poliittisen vallan hajauttamisen ja spontaanin kehityksen.

3.2. Tarpeiden tyydyttämisen institutionaaliset vaihtoehdot

3.2.1. Monta vaihtoehtoa valittavana

Ihmiset voivat tukeutua erilaisiin institutionaalisiin vaihtoehtoihin tarpeittensa tyydyttämiseksi. Näistä vaihtoehtoista käydään jatkuvaa väittelyä, koska ihmisten tarpeet ja vaateet ovat osin samanlaisia, osin erilaisia. He muuttavat tarpeittensa tärkeysjärjestystä oppimisen, kokemuksen ja avautuvien mahdollisuuksien myötä.

On osoittautunut vaikeaksi, jopa mahdottomaksi, kuvata luotetavasti ihmisten tarpeiden jatkuvaa muutosta. Jokainen tässä tarkoituksessa tehty yritys on aina joissain suhteissa puutteellinen ja ajastaan jäljessä. Juuri tästä syystä on tärkeää miettiä millaisten institutionaalisten järjestelyiden avulla ihmiset voivat parhaiten tyydyttää omat tarpeensa ja vaatimuksensa. Näitä vaihtoehtoja on viisi ja ne ovat:

46. Smith 2003, s. 266.

47. Linkola 1/2001, s. 8.

- oma apu
- talkoot
- pakko
- demokratia
- markkinatalous

Näitä vaihtoehtoja voidaan tarkastella ainakin kahdella tavalla. Näistä ensimmäinen on se, että tietyn vaihtoehdon valinta johtaa automaattisesti muiden vaihtoehtojen hylkäämiseen. Toisena tapana on tarkastella vaihtoehtojen keskinäisiä valtasuhteita. Tällöin toivotaan, että suosittu vaihtoehdolla on enemmän valtaa suhteessa muihin kuin muilla instituutioilla on valtaa siihen.

3.2.2. Oma apu tarpeiden tyydyttäjänä

Oma apu tarkoittaa, että ihminen tekee itse kaiken tarvitsemansa. Vain hänen läheisensä – perheen ja suvun jäsenet – voivat häntä auttaa. Tällainen talous on hyvin alkeellinen. Ihmisten, jotka haluavat tehdä itselleen vaatteet ja jalkineet talven varalle, on valmistettava itselleen ensin työkalut ja raaka-aineet. Kun he sairastuvat, he eivät pysty valmistamaan tehokkaita lääkkeitä itselleen. Ihmisten on tyydyttävä vain sellaiseen ravintoon, jota he pystyvät itse tuottamaan.

Oma apu jättää ihmiset väistämättä puille paljaille. Kyvyttömyys tukeutua toisten apuun rajoittaa vakavasti heidän mahdollisuuksiaan tyydyttää tarpeitaan ja kehittää heissä piilevinä olevia ainutlaatuisia ominaisuuksia. Näissä oloissa elävien ihmisten osana on olla köyhinä ja osattomina luonnon armoilla. Heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan elämäänsä ja olosuhteisiinsa ovat olemattomat.

3.2.3. Talkoot tarpeiden tyydyttäjinä

Raja oman avun ja talkoiden välillä on kuin veteen piirretty viiva. Talkoisiin perustuvan talousjärjestelmän idea on se, että ihmiset turvautuvat perhettään ja sukuaan laajemman yhteisön apuun ja tukeen. Talkoisiin osallistuvien ihmisten ei tarvitse välttämättä tuntea toisiaan edes kovin hyvin, riittää, kun he ovat valmiita auttamaan oman yhteisönsä jäseniä erilaisissa tehtävissä.

Talkoot korostavat inhimillistä läheisyyttä, yhteisyyttä ja huolenpitoa. Epäitsekkyys on talkoita keskeisesti motivoiva voima eikä niihin liity taloudellisia voitonpyynteitä, vain vilpitiön halu auttaa riittää. Talkoilla on ollut merkittävä asema suomalaisen kansalaisyhteiskunnan kehittäjänä. Suosiostaan huolimatta talkoisiin tukeutumisella on luontaiset, mutta huonosti tunnistetut rajoitteensa.

Ensinnäkin saadakseen pyyteetöntä apua jopa oman edun kustannuksella ihmisten on kyettävä vakuuttamaan toiset tarpeittensa kiireellisyydestä ja yhteisöllisestä merkittävyydestä. Tämä ei ole useinkaan helppoa. Esimerkiksi sadonkorjuun aikana maalla jokaisella on yhtä välttämätön tarve toivoa apua saadakseen satonsa kerättyä.

Toinen talkoiden rajoite liittyy ihmisten sosiaaliseen asemaan ja vuorovaikutustaitoihin. Jokaisessa yhteisössä on ihmisiä, joita halutaan ja joita ei haluta auttaa. Kaikki ihmiset eivät ole yhtä taitavia puhumaan muita puolelleen. Siksi yhteisöissä on ihmisiä, jotka eivät saa millään tavoin muilta apua. Talkoot tarjoavat valikoivaa apua, mutta eivät auta erottelematta kaikkia ihmisiä.

Kolmas talkoiden rajoite liittyy yhteisössä tarjolla olevien tietojen, taitojen ja kokemusten rajallisuuteen. On mahdollista, että ihmisillä on sellaisia tarpeita ja toiveita, joiden tyydyttämisessä kukaan yhteisön jäsen ei voi heitä auttaa. Tässä tilanteessa heidän on luovuttava toiveistaan saada tarpeensa tyydytettyä. He jäävät yksin tyydyttämättömien tarpeittensa kanssa.

Talkoiden neljäs rajoite liittyy sellaisiin asioihin, joita ei yksinkertaisesti voida tuottaa yhden yhteisön voimin. Talkoilla ei voida louhia raaka-aineita, ei tuoda mausteita etäisistä maista eikä tuottaa

sähköä. Kun ihminen valmistaa vaatteita, talkoista ei ole hänelle apua markkinoinnissa ja myynnissä. Ihmisten tarpeita ei voida ilman pakkoa rajata heidän omaan yhteisönsä.

3.2.4. Pakko tarpeiden tyydyttäjänä

Jos asiat eivät ratkea talkoilla, on mahdollista turvautua pakkoon. Useimmissa tapauksissa pakossa on kysymys siitä, että pieni vähemmistö onnistuu tavalla tai toisella pakottamaan enemmistön palvelemaan omaa etuaan. Joskus vähemmistö käyttää raakaa väkivaltaa tavoitteensa ajamiseksi, joskus siihen pääsemiseksi riittävät demokraattiset keinot. Kun pakkoa käytetään demokraattisesti, vallan haltijat perustelevat valintojaan yleensä enemmistön edulla.

Tie kohti pakkovaltaa on usein salakavalasti päällystetty poliittisen vallan keskityksellä, kansallisilla ohjelmilla ja poliittisen kilpailun rajoittamisella. Jokainen demokraattinen järjestelmä on myös altis näille käytännöille. Suuren mittaluokan katastrofeja ja sotia lukuun ottamatta pakko ei palvele ihmisten muuttuvia tarpeita niin hyvin kuin on tapana yleisesti olettaa.

Pakko synnyttää yleensä vastavoimia, joiden tavoitteena on korjata vallan epätasapainoa ja vaatia tarvittaessa hyvitystä ei-toivotuista kokemuksista. Nämä tilanteet ovat yleensä vaikeita käsitellä ja johtavat usein hallitsemattomaan lopputulokseen. Ne vaikuttavat pitkään yhteisössä. Pakkoon turvautumista olisi hyvä välttää mahdollisimman pitkään, koska sen seuraukset ovat usein ennakoimattomia.

3.2.5. Demokratia tarpeiden tyydyttäjänä

Demokratia on keskeisimpiä koko maailmaa koskettavista kehitystrendeistä.⁴⁸ Parhailtaan on käynnissä kolmas demokratisoitumisen aalto. Demokratian ensimmäinen aalto käynnistyi Yhdysvaltain perustamisen

48. Huntington 1/2009, s. 31.

myötä 1700-luvun lopulla ja päättyi ensimmäiseen maailmansotaan, jolloin maailmassa oli vain noin 30 jollain tavoin demokraattisena pidettävää valtiota. Vuoteen 1942 tultaessa demokraattisten valtioiden lukumäärä oli Huntingtonin mukaan pudonnut kahteentoista.

Toisen maailmansodan päättyminen liittoutuneiden voittoon ja siirtomaaherruuden päättyminen käynnistivät demokratian toisen aallon. Kehitys oli kuitenkin hidasta, sillä 1960-luvulle tultaessa vain kolmekymmentäkuusi maata oli onnistunut kehittämään itselleen demokraattisen hallinnon. Sitten kehitys kääntyi jälleen päinvastaiseen suuntaan, kun totalitaariset valtafyrimykset ja sotilasvallankaappaukset yleistyivät Afrikassa, Aasiassa ja Etelä-Amerikassa.

Demokratian kolmas aalto käynnistyi hitaasti vasta 1980-luvulla, mutta sen jälkeen asiat ovat kehittyneet varsin nopeasti ja tällä hetkellä on enää vain muutamia ei-demokraattisia maita. Entiset sosialistimaat ovat purkaneet vanhan hallintonsa ja yrittäneet omaksua niiden tilalle liberaalin demokratian käytäntöjä.

Vaikka demokratia on erittäin suosittu, sillä on ilmeiset rajoitteensa ihmisten tarpeiden tyydyttäjänä. Sen tehtävänä on huolehtia niin sanotuista julkisista hyödykkeistä, esimerkiksi lainsäädännöstä, jotka palvelevat erottelematta kaikkia kansalaisia. Demokratia ei yksinkertaisesti pysty ottamaan kantaa ajantasaisesti kaikkiin ihmisten erilaisiin ja jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Jos sitä yritetään, demokratia muuttuu pakkovallan välineeksi aikaa myöten.

Demokratiassa päätetään asioista äänestämällä, jonka tarkoituksena on valita yksi tarjolla olevista vaihtoehdoista. Vaikka demokraattisesti valitut edustajat tekevät päätökset, se ei kuitenkaan takaa sitä, että heidän käsityksensä tuotoksista vastaavat kansalaisten enemmistön toiveita. Kun kaikista tarpeista päätetään demokraattisesti, ihmisten tarpeista ja toiveista jää väistämättä huomattava osa tyydyttämättä. Poliittisten yhteisöjen – valtioiden, maakuntien ja kuntien – koko asettaa omat rajoitteensa ihmisten pyrkimysten toteuttamiselle. Yksikään näistä yhteisöistä ei voi palvella ihmisten kaikkia tarpeita ja toiveita.

3.2.6. Markkinatalous, kilpailuprosessi, tarpeiden tyydyttäjä

Markkinatalouden yksinkertainen, mutta perustavaa laatua oleva idea on seuraava: Ihmisen, joka tarvitsee jotakin, ei tarvitse tehdä sitä itse (oma apu), ei neuvotella naapureita auttamaan (talkoot), luopua toiveistaan (pakko) eikä alistaa toiveitaan poliittiseen prosessiin (demokratia). Sen sijaan hän voi maksaa jollekin sen valmistamisesta ja hankkimisesta. Toimenpide on persoonaton eikä osapuolten tarvitse edes tuntea toisiaan, riittää, että he huolehtivat keskinäisistä sitoumuksistaan. Kilpailuprosessi moninkertaistaa ihmisten kyvyn tyydyttää tarpeitaan ja kehittää ominaisuuksiaan.

Instituutiona markkinatalous kannustaa ihmisiä keksimään tavaroita ja palveluita, jotka saattavat hyödyttää muita ihmisiä, ja tuottamaan asioita, joille on kysyntää. Keksiminen on ihmisten vastuulla markkinataloudessa, koska on mahdotonta tietää kuka keksii mitään. Keksimisen hajautuminen hyvin laajalle tekee markkinataloudesta hyvin muuttuvan. Keksimisen hyödyntäminen johtaa siihen, että ihmiset, jotka eivät tunne toisiaan ja jotka jakavat erilaiset arvot, voivat olla silti taloudellisessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Taloudellinen vaihdanta ylittää paikalliset, alueelliset ja kansalliset rajat. Se ei erota ihmisiä, vaan yhdistää heidät. Lisäksi markkinatalous huolehtii myös monista muista tehtävistä, joiden merkitystä on yleensä vaikea tunnistaa.

Se välittää jatkuvasti informaatiota lukemattomien ihmisten tarpeista, toiveista ja odotuksista. Se luo yllykkeitä kohdentaa voimavaroja niiden suuntaisesti. Samalla se kannustaa tuottajia keksimään ja kehittämään tuotantotekniikkaansa ja tuotteitaan. Se koordinoi tuottajien ja kuluttajien välisiä suhteita.

Huolenpito näistä keskeisistä tehtävistä – funktioista – tekee markkinaprosessista ylivoimaisen muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Tästä huolimatta markkinoiden toiminta voi tuskin koskaan saavuttaa sellaista täydellisyyden astetta, että se vakuuttaisi ihmisten suuren enemmistön toimintansa moitteettomuudesta ja moraalisen arvostaan. Markkinaprosessi on kaikkien inhimillisten järjestelmien

tapaan altis inhimillisille heikkouksille, virheille ja suunnitelmallisille väärinkäytöksille. Kuitenkin sen kyky palvella ihmisten muuttuvia tarpeita mahdollistaa uusien oivallusten keksimisen jatkuvana virtana ja kyky suojella ihmisiä kaiken vallan keskitykseltä ja kollektivismita tekee siitä välttämättömän.

3.3. Markkinatalouden moraaliset instituutiot

Markkinatalous on erilaisista institutionaalisista mekanismeista muodostuva kokonaisuus. Näistä ensimmäinen tekijä on vapaaehtoisuus eli kaikkinaisen pakon minimointi ihmisten välisissä suhteissa. Markkinoiden toiminta perustuu tarjonnan ja valinnan vapauteen. Näiden vapauksien rajoittaminen irrottaa tuotannon ja kulutuksen markkinaprosessista.

Vapaaehtoisuus on eettinen tavoite kaikessa taloudellisessa vaihdannassa. Vapaaehtoisuus takaa vaihdannan hyödyllisyyden ja edullisuuden kaikille osapuolille. Tämä selittyy sillä, että myyjä arvostaa valmistamastaan tuotteesta saamaansa rahaa enemmän kuin itse tuotetta ja ostaja arvostaa tuotetta enemmän kuin myyjän siitä vaatimaa rahaa. Vaihdannan vapaaehtoisuus on jopa tärkeämpää kuin sen kohteena olevat hyödykkeet.

Kilpailuprosessi edellyttää yksityisomaisuutta ja sitä tukevia lakeja. Vaikka yksityisellä omaisuudella on Karl Marxin ajoista lähtien selitetty yhteiskunnallisia ongelmia, kokemukset osoittavat, että poliittiset järjestelmät eivät pysty palvelemaan kansalaisiaan sallimatta heille oikeutta yksityiseen omaisuuteen. Yksityinen omaisuus on perusoikeus, jota ilman muut vastaavat oikeudet ovat hyödyttömiä. Ihminen ei omista ainoastaan oman työnsä tuloksia, vaan myös itsensä. Siksi on moraalista antaa hänen itsensä päättää siitä, mitä hän tekee ja mihin hän ryhtyy edellyttäen, että hän ei vahingoita kanssaihmissiään eikä turvaudu pakkoon.

Kilpailuprosessi elää vapaasta hintajärjestelmästä. Satojen, tuhansien ja miljoonien ihmisten valinnat määrittävät hyödykkeiden hinnat. Siksi ne heijastavat erilaisten hyödykkeiden (raaka-aineet, investointi-hyödykkeet, tuotteet, palvelut ja niin edelleen) suhteellista niukkuutta. Vapaa hintajärjestelmä on pohjimmiltaan hyvin moraalinen, koska poliittinen tarkoituksenmukaisuus ei ole määritellyt hintoja. Vapaa hintajärjestelmä motivoi ihmisiä kehittämään toimintaansa, palkitsee heitä oikeista valinnoista ja rankaisee vääristä valinnoista.

Ihmisten rajallinen järki ei riitä ymmärtämään hintajärjestelmän mittakaavaa ja rationaalisuutta. Ihmiset, jotka rajoittavat vapaata hintajärjestelmää tai luopuvat siitä, menettävät mahdollisuutensa tietää tuhlaavansa ja tekevänsä vääriä asioita. Vapaan hintajärjestelmän poliittinen ohjailu ja manipulointi aiheuttavat ihmisille enemmän ongelmia kuin ratkaisevat niitä.

Yrittäjyys on osa markkinatalouden moraalista kudosta. Yrittäjyys on keksivä, uutta luova prosessi, jonka tehtävänä on tarjota jatkuvasti uusia ideoita ihmisille hyödynnettäväksi. Yrittäjyys on dynaaminen voima, koska on mahdotonta tietää mitä tutut ja tuntemattomat ihmiset voivat keksiä ja oivaltaa. Yrittäjyyden kahlitseminen ja rajoittaminen on moraalitonta, koska ne riistävät ihmisiltä uusien ideoiden heille tuottamat hyödyt, joista he ovat vielä täysin tietämättömiä.

Yrittäjyyttä vastustetaan, koska se tuottaa ihmisten pelkäämiä radikaaleja yllätyksiä. On tuskin montakaan asiaa, jota ihmiset eivät olisi aluksi vastustaneet, mutta joista he kokemusta saatuaan eivät enää haluaisi luopua. Yrittäjyyden uudet ideat tuovat vanavedessään uutta työtä, vaikka ne myös syrjäyttävät vanhaa työtä.

Lainsäädäntö kuuluu olennaisena osana markkinatalouden moraaliseen infrastruktuuriin. Lainsäätäjän tehtävänä on luoda mahdollisimman neutraali juridinen viitekehys, jonka varassa ihmiset voivat toteuttaa samanaikaisesti ja rauhanomaisesti useat erilaiset ja toisilleen jopa täysin vastakkaiset tuotannolliset ideat. Tällainen lainsäädäntö organisoii moraalialueita ja oikeudenmukaisuutta yhteiskunnassa.

Leonard Read kuvasi pakinassaan I, Pencil markkinatalouden toimintaa, jonka mittakaava ylittää ihmisten järjen.⁴⁹ Hän kysyy kuka

49. Read 2000.

osaa valmistaa niin yksinkertaisen tuotteen kuin lyijykynän? Sitten hän osoittaa, että ei yhdelläkään ihmisellä eikä ryhmällä ole viisautta niin yksinkertaisen tuotteen kuin lyijykynän valmistamiseen. Kun lyijykynän valmistusprosessi jaetaan puiden katkomiseen ja siinä käytettäviin työkaluihin, puiden kuljettamiseen ja siinä käytettäviin välineisiin, puiden käsittelyyn ja jalostamiseen, grafiitin louhimiseen ja jatkojalostamiseen ja niin edelleen, jokainen huomaa kuinka oikeassa Read on väitteessään. Lyijykynä on vain yksi niistä lukemattomista esimerkeistä, joilla markkinatalous auttaa ihmisiä tyydyttämään tarpeensa, ratkaisemaan ongelmansa ja toteuttamaan omat ainutkertaiset mahdollisuutensa.

Markkinatalouden dynaamisuus ja monimutkaisuus ylittävät ihmisten järjen ja käsityskyvyn. Se, että jokainen tietää mitä hän itse tarvitsee ja arvostaa, ei kuitenkaan riitä päättämään muiden oikeutetuista tarpeista ja vaatimuksista. Tämä ei kuitenkaan estä ihmisiä yrittämästä päättää muiden tarpeista ja arvostuksista. Sama motiivi saa heidät epäilemään markkinoiden tarjonnan järkevyyttä ja hyödyllisyyttä.

3.4. Moraalitalous ja taloudellinen ahneus

Usein toistetun ajatuksen mukaan ahneus on taloudellisen elämän käyttövoima, eivät sen moraalisiäännöt. Gordon Gekko yleisti elokuvassa Wall Street käsityksen ahneuden ylivoimaisesta merkityksestä ihmisiä motivoivana voimana ja samaan ovat syyllistyneet monet markkinatalouden kannattajat.

Taloudellinen elämä – markkinatalous – ei ammenna voimaansa ahneudesta, vaan inhimillisestä luovuudesta ja aloitekyvystä.⁵⁰ Max Weber oli samalla kannalla todetessaan, että ”suite maton ahneus ei kuvaa vähäisimmässäkään määrin kapitalismia ja vielä vähemmän sen henkeä”⁵¹. Weber ajatteli, että ”ahneuden myytti oli lapsellinen ja se pitäisi hylätä kaikessa kulttuurillisessa opetuksessa”⁵².

50. Richards 15.10.2009, s. 3.

51. Ks. Richards 15.10.2009, s. 3.

52. Richards 15.10.2009, s. 3.

Adam Smith ei koskaan väittänyt, että ahneus on hyvästä, vaikka monien mielestä hän ajatteli juuri niin. Smith puhui siitä, että ihmisen oma etu saa teurastajan, oluenpanijan ja leipurin tekemään kaikkensa kanssaihmistensä ruokapöydän kattamiseksi. Tällä logiikalla ihmisen oman edun tavoittelu on mahdollista vain, jos hän suostuu palvelemaan muiden etuja, tarpeita ja vaatimuksia. Oman edun käsite ei siten tarkoita lainkaan samaa asiaa kuin ahneus tai itsekkyyys.

Kun ihmiset pesevät kätensä saippualla, ostavat terveellistä ruokaa, käyttävät lämpimiä vaatteita ja katsovat molempiin suuntiin ennen kadun ylittämistä, he toimivat oman etunsa mukaan olematta ahneita. Kun yrittäjät kehittävät uusia tuotteita ja parantavat palvelukykyään, he toimivat oman etunsa mukaan olematta kuitenkaan ahneita. Jos yrittäjät olisivat ahneita, he eivät suinkaan kehittäisi uusia tuotteita, vaan yrittäisivät myydä vanhoja tuotteitaan mahdollisimman kalliilla ja olisivat täysin piittaamattomia ostajien kohtalosta. Aito markkinatalous, jossa ihmisillä on monia vaihtoehtoja, rajoittaa kuitenkin tehokkaasti tällaista käyttäytymistä.

3.5. Moraalitalous ja palkitseminen

3.5.1. Palkitsemisen lyhyt historia

Palkitsemisen idea on siinä, että jokaista on palkittava hänen vapaaehtoisesti antamistaan suorituksista yhteisen tuotoksen aikaansaamiseksi. Ihmiset eivät ole aina saaneet vapaasti valita työpaikkaansa eivätkä vaatia itselleen suoritustaan vastaavia korvauksia. Kautta historian ihmisiä on pakotettu tekemään työtä vastoin tahtoaan. Esimerkiksi Anders Chydenius kritisoi ankarasti hallitsevaa käsitystä, jonka mukaan ihmisistä oli pidettävä kurissa ja nälässä heidän työmotivaationsa ylläpitämiseksi.⁵³

53. Ks. erityisesti Olson 2000.

Historiallisesti yritykset ovat yleensä useammin olleet harvojen omistamia ja ehdottomassa monopoliasemassa olevia kuin monien omistamia ja vapaassa kilpailussa toimivia. Monopolirytykset eivät ole koskaan kyenneet tarjoamaan riittävästi työpaikkoja työttömyyden helpottamiseksi. Ne ovat maksaneet palkkoja ota tai jätä periaatteella. Olisi ihme, jos poliittisen ja taloudellisen eliitin omaisuuden keruu ei olisi herättänyt lainkaan katkeruutta, suuttumusta ja vihaa.

Poliittisen ja taloudellisen eliitin toimenpiteillä selitettiin ihmisten suuren enemmistön puute, köyhyys ja osattomuus. Harvat rikkaat rikastuivat köyhdyttämällä ihmisten enemmistöä.⁵⁴ Ihme olisi ollut myös se, jos kukaan ei olisi kyennyt kanavoimaan kritiikkiä itsevaltaista, harvainvaltaista ja mielivaltaista hallitsemisen tapaa vastaan. Karl Marx, kaikista kriitikoista kiistatta merkittävin, ymmärsi äärimmäisen kirkkaasti, että taloudellinen ja poliittinen eliitti loivat toimenpiteillään ja jopa pelkällä olemisellaan sosialismin kysynnän. Hän kanavoi taloudellisia vallankäyttäjää kohtaan tunnetun epäluottamuksen voimakkaaksi vastavoimaksi.

Karl Marx oli vilpittömästi yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta janoava ajattelija. Hän halusi poistaa yhteiskunnasta kaikki vääryyttä synnyttävät voimat. Hän halusi ihmisille parasta mahdollista elämää parhaassa mahdollisessa yhteiskunnassa. Hänen ongelmakseen muodostui se, että hän rinnasti kaiken yritystoiminnan harvojen omistamiin monopolirytyksiin, joita hän piti yhteiskunnallisten ongelmien perimmäisinä aiheuttajina. Hän ei ymmärtänyt sitä olennaista eroa, joka vallitsi monopolirytysten ja yrittäjien perustamien yritysten välillä. Edellisiä hallitsi vähälukuinen eliitti lakien suojaamana, kun taas monet perustivat jälkimmäisiä, joiden kohtalosta kuluttajat päättivät.

Rahan ansaitsemiseksi ihmisten on yhtä hyväksyttävää ryhtyä joko yrittäjäksi tai valita itselleen hyväpalkkainen ammatti. Tämä ei ole kummankaan ongelma. On kuitenkin neljä syytä siihen, miksi yrittäjien ja johtajien ei pidä kahmia muista piittaamatta ylenmääräisiä taloudellisia hyötyjä itselleen ja lähipiirilleen.

54. Argumentti, jonka mukaan kehitysmaiden köyhyys selittyy kehittyneiden maiden riistolla, on nykyään yhä edelleen sama.

Ensimmäinen syy on se, että vapaaehtoisuudella on työssä yllättävän suuri merkitys palkan lisäksi huolimatta erilaisista ja todellisista vastaväitteistä. Ihmiset uhrautuvat mielellään yhteisen edun vuoksi, mutta tuskin kuitenkaan jatkuvasti harvojen ylellisyyden tavoittelun vuoksi. Toinen syy on se, että ihmiset pelkäävät ylellisyyden tavoittelun vaarantavan heidän osuutensa työn tuloksista.⁵⁵

Kolmas syy on se, että taloudellisten etujen muista piittaamaton tavoittelu saa yleensä ennen pitkää seuraajia ja kilpailu ansainnan suuruudesta syrjäyttää kilpailun asiakkaiden suosioista. Neljäs syy on se, että rinnastaessaan yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen omistajiensa henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluun työntekijät menettävät luottamuksensa yrityksen pitkäjänteiseen kehittämiseen.

3.5.2. Johdon ylisuuret palkkiot

On helppoa tuntee suuttumusta johdon ylisuuriksi väitetyistä palkoista ja palkkioista ja tuomita ne perusteettomiksi. Asiasta puhuttaessa tarvitaan huomattavaa suhteellisuudentajua huomata, että asiat eivät ole aina välttämättä kovin hullusti. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ylimmät yritysjohtajat ansaitsivat vuonna 2004 keskimäärin 59 miljoonaa dollaria, mutta samaan aikaan kymmenen tunnetuinta näyttelijää, urheilijaa ja tv-tähteä ansaitsivat keskimäärin 119 miljoonaa dollaria.⁵⁶

Johtajia voidaan syyttää ahneudesta unohtamalla, että he eivät ole välttämättä palkkaa pyytäneet, vaan omistajat ovat sitä heille tarjonneet.⁵⁷ On myös hyvä muistaa, että eri kansakuntien tulosten perusteella ei pitäisi arvioida tilannetta omassa maassa koska ne antavat täysin väärän kuvan asiasta.

Omistajilla on luonnollinen oikeus antaa rahansa kenelle he haluavat. Jossain on kuitenkin raja, joka on näkymätön ja jota yritys ei voi taloudellisten etujen jakamisessa ylittää aiheuttamatta sisäistä ja

55. Tämä problematiikka lähestyy Marxin teoriaa työntekijöiden riistosta saatavasta lisäarvosta omistajille. Ks. esim. Acton 1968, s. 75–82 ja Moberg 2004, s. 22–32.

56. Ks. erityisesti Sowell 2008, s. 141.

57. Sowell 2008, s. 141–142.

ulkoista vahinkoa itselleen. Leo Hindery tutkii artikkelissaan tuota näkymätöntä rajaa, joka erottaa hyväksyttävän torjuttavasta.⁵⁸

Hindery muistuttaa, että tuon rajan ylitettyään johto voi ottaa tavoitteekseen oman varallisuutensa kasvattamisen ja taloudellisen näkyvyytensä edistämisen yrityksen pitkän aikavälin kehittämisen sijasta. Hänen mukaansa todistusaineistoa on riittävästi osoittamaan, että liiallisten palkkioiden tavoittelu selittää ainakin osan amerikkalaisten yritysten epäeettisestä toiminnasta ja rikoksista. Hän vertaa tuota toimintaa jatkuvasti jakaantuvaan syöpäsoluun, koska se kuihduttaa luottamus pääomaa taloudellisen pääoman perustana.

Hindery palauttaa mieleen mitä Reginald Jones, Jack Welchin edeltäjä General Electricissä, sanoi vuonna 1972 taloudellisista palkkioidista. Jones totesi, että ”hänen ensisijaisena tehtävänä on varmistaa GE:n menestys, koska vain siten GE pystyy huolehtimaan velvollisuuksistaan asiakkaita, työntekijöitä, paikallisyhteisöä ja kansakuntaa kohtaan”.⁵⁹ Huomattavaa tässä lausunnossa on se, että Jones luki ylimmän johdon työntekijöihin kuuluvaksi eikä pitänyt sitä omana erityisenä luokkana, jolle oli kehitettävä muista henkilöstöryhmistä poikkeavat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät.

Toisen maailmansodan jälkeen lukemattomat yritysjohtajat pitivät Jonesin tavoin vastuullista ja oikeudenmukaista yritystoimintaa yhtenä amerikkalaisen unelman olennaisena osatekijänä. Aina 1990-luvulle tultaessa ylin johto Yhdysvalloissa ansaitsi noin 20–30 kertaa enemmän yrityksen keskimääräiseen palkkaan verrattuna.⁶⁰ Vielä tällä hetkellä tuo suhdeluku on Britanniassa 22, Kanadassa 20 ja Japanissa 11.⁶¹ Yhdysvalloissa tuo suhdeluku on tänään monissa yrityksissä jopa 400.⁶²

On realistista olettaa, että palkkioiden ei tarvitse jatkuvasti nousta motivaation korjaamiseksi. On mahdollista, että 50 miljoonaa euroa ansaitseva ei tekisi yhtään enempää, vaikka hän saisi suorituksistaan 100 miljoonaa euroa.

58. Hindery June 25, 2009, s. 11.

59. Hindery June 25, 2009, s. 11.

60. Hindery June 25, 2009, s. 11.

61. Hindery June 25, 2009, s. 11.

62. Hindery June 25, 2009, s. 11.

Palkitseminen on hyvin pulmallista. Päätöksiä tekevien on luonnollista tunnistaa vain omat intressinsä ja vähätellä muiden käsityksiä asiassa. Jos he kutsuvat valintojensa kriitikoita kateellisiksi ja ymmärtämättömiksi, he ovat väärässä, koska kriitikoiden tarkoituksena on pohtia palkkioiden suhdetta suoritukseen, palkkioiden saajien valintaperusteita ja jaettavien palkkioiden määrää. Kriitikoiden tehtävänä on myös muistuttaa päättäjiä yritysten edusta.

Yritysten tehtävänä on ensinnäkin palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja kaikin mahdollisin keinoin. Toiseksi, mitä paremmin yritykset tässä tehtävässä onnistuvat, sitä parempaa palkkaa ne pystyvät maksamaan kaikille niiden menestykseen vaikuttaville henkilöille. Kolmanneksi, koska asiakkaiden valinnat määrittävät yritysten palkanmaksukyvyyn eikä johdon hyvän- tai pahantahtoisuus, yritysten ei kannata tavoitella palkkojen tasa-arvoa kansantaloudessa. On tärkeämpää korvata suoritukset oikeudenmukaisesti kuin tavoitella palkkioiden tasa-arvoa.

Vaikka on tuskin koskaan mahdollista päästä yksimielisyyteen palkkojen ja palkkioiden oikeudenmukaisesta jaosta, on kuitenkin hyvä pitää koko ajan mielessä, että ihmisillä on sittenkin jonkinlainen intuitiivinen käsitys suoritusten ja vastasuoritusten hyväksyttävyydestä. Tuo käsitys on pikemminkin joustava kuin lukittu ja se elää ja muuttuu kokemusten ja olosuhteiden myötä.⁶³ Asiallinen, reilu ja oikeudenmukainen palkitseminen ja sen perustana olevat yllykkeet, jotka kohdistavat huomion yritysten pitkäjänteiseen kehittämiseen, aktivoivat taloudellisen pääoman käyttöä ja vahvistavat luottamus-
pääomaa.

63. Tästä syystä olemme eri mieltä kuin Hindery, jonka mukaan valtiovallan pitäisi määrittää yritysjohton palkkojen suuruus poliittisessa prosessissa. Olemme sitä mieltä, että näistä asioista on sovittava yrityksissä eikä niiden ulkopuolella. Näitä asioita koskevilla valinnoilla on väistämättömiä seurauksia sekä taloudelliselle pääomalle että luottamus-
pääomalle.

3.5.3. Mittaaminen palkitsemisen määrittäjänä

Väite, jonka mukaan suoritukset on mitattava palkkioiden määräämiseksi, on yleisesti hyväksytty. Ongelma ei ole mittaamisen mahdollisuudessa, vaan sen luonteen ymmärtämisessä. Tätä havainnollistaa seuraava kuvaus, jonka totuudellisuudesta voidaan olla monta mieltä. Se osoittaa, kuinka ihmiset kokevat mittaamisen työssään:

Esimerkkinä lääkehoito: Hintaan sisältyy pilleripurkin avaaminen, oikean lääkemäärän ottaminen purkista ja tablettien asettaminen vanhuksen käteen. Hintaan ei sisälly vesilasien täyttämistä eikä ojentamista vanhukselle.⁶⁴

Tätä lähestymistapaa voidaan luonnehtia pyrkimykseksi mitata mahdollisimman objektiivisesti eri asioita ja niiden tärkeysjärjestystä. Mittaamisen ajatus on houkutteleva, koska se antaa tunteen mahdollisuudesta vaikuttaa asioiden kulkuun. Vicki Myronin viehättävä kirja Kirjastokissa auttaa ymmärtämään mittaamiseen liittyviä erilaisia johtamistaidollisia ongelmia.⁶⁵

Hän kuvaa kuinka kirjastoon tullut kissa vaikutti kirjaston ja koko yhteisön elämään Spencerissä, pienessä iowalaisessa kaupungissa. Kirjassa on myös kosolti johtamistaidollista viisautta, jota tarvitaan kaikissa organisaatioissa. Myron kirjoittaa:

Hyvän kirjaston ei tarvitse olla iso eikä kaunis. Siellä ei tarvitse olla hienoimpia palveluja tai tehokkainta henkilökuntaa tai suurinta käyttäjämäärää. Hyvä kirjasto huolehtii. Se on kietoutunut yhteisön elämään tavalla, joka tekee siitä korvaamattoman. Hyvä kirjasto on kirjasto, jota tuskin huomataan, sillä se on siellä aina ja tarjoaa aina sen, mitä milloinkin voidaan tarvita.⁶⁶

64. Lainaus on Lapin Kansasta 11.6.2009 ja se julkaistiin Suomen Kuvalehden nro 27, 3.7.2009 Jyvät & Akanat osastossa sivulla 75.

65. Myron 2008.

66. Myron 2008, s. 133.

Myron kertoo, että hänen kirjastonsa on kietoutunut yhteisön elämään tavalla, joka on tehnyt siitä korvaamattoman. Nämä yhteydet syntyvät ja kehittyvät huomaamatta, kun ihmisillä on mahdollisuus etsiä työnsä tarkoitusta asiakkaitten ja toimintaympäristön suunnasta. Organisaatiot voivat olla kuitenkin tietämättömiä näistä suhteista ja siksi myös kyvyttömiä mittaamaan niitä. Tietämättömyys ohjaa heitä reagoimaan organisaation sisäisiin tekijöihin, joiden yhteys asiakkaisiin ja toimintaympäristöön voi olla hyvin heikko ja jopa olematon. Myron jatkaa pohdintaansa, joka on pitkä, mutta se kannattaa lukea huolellisesti:

Hyvä kirjastonhoitaja menee kuitenkin syvemmälle. Minkälaiset ovat yhteisön arvot? Mitä se on kokenut? Miten ja miksi se on muuttunut? Ja ennen kaikkea minne se on menossa? Hyvä kirjastonhoitaja kehittää aivojensa takaosaan suodattimen, joka hankkii ja käsittelee informaatiota.

Maatalouskriisi pahimmillaan? Silloin ei pidä hankkia pelkästään työnhausta ja ammatinvalinnasta kertovia teoksia, vaan myös oppaita koneiden korjaamisessa ja muussa penninvenytyksessä. Sairaalaan otetaan lisää hoitajia? Silloin kannattaa pitää huoli, että lääketieteelliset käsikirjat ovat ajan tasalla ja tehdä yhteistyötä paikallisen collegen kanssa, jotta ne hyödyntäisivät kirjaston kokoelmia. Yhä useammat naiset siirtyvät työhön kodin ulkopuolelle? Kannattaa alkaa pitää iltaisin toista satutuntia ja keskittyä päivittäin yhteistyöhön päiväkotien kanssa.⁶⁷

Myron osoittaa, että ihmisten näkemykset luovat mahdollisuuksia mittaamiselle, mutta mittaaminen ei luo välttämättä oivaltamisen ja keksimisen mahdollisuuksia. Mittaaminen kohdistaa huomion yleensä juuri siihen, mitä pitää tehdä, mutta ei siihen, mitä pitäisi tai voitaisiin tehdä.

Kirjasto, kuten mikä tahansa organisaatio, onnistuu parhaiten työssään vasta silloin, kun se saa asiakkaat osallistumaan palveluprosessiin ja kantamaan huolta sen menestyksestä.⁶⁸ Menestys on

67. Myron 2008, s. 115–116.

68. Myron 2008, s. 144–146.

myös asiakkaiden eikä pelkästään työntekijöiden tuottamaa.⁶⁹ Näitä hauraita prosesseja, joista organisaatioiden menestys on olennaisesti riippuvainen, on ohjattava hyvin varovaisesti ja harkitusti taloudellisella mittaamisella. Mittaamisen ongelmallisuus on siinä, että mittaamisen kohteet ovat tuskin koskaan yksiulotteisia ja helposti lähestyttäviä. Vaikka tarkoituksena on mitata tuottavuutta, siinä mitataan väistämättä jossain määrin myös johtamistaitoa, organisaation kulttuuria ja moraalialia.

Adam Smith näki taloudellisen elämän merkityksen hyvin selkeästi sanoessaan, että kaupallisen yhteiskunnan tarkoituksena on luoda ihmisille ylykkeitä kehittyä ihmisinä ja suhteessa toinen toisiinsa.⁷⁰ Tämä tarkoittaa, että ihmiset kehittävät itsessään muun muassa sellaisia ominaisuuksia kuin suvaitsevaisuus, maltillisuus, itsehillintä, tarpeiden tyydyttämisen lykkääminen ja toisten ihmisten ottaminen huomioon. Smith uskoi, että ihmiset voivat kehittää itsessään näitä ominaisuuksia, vaikka täydellisyyttä he eivät niissä koskaan voi saavuttaa.

Smith oli sitä mieltä, että vain kaupalliset instituutiot – yksityisomaisuus, yrittäjäyys, kysynnän ja tarjonnan vapaus, vapaa hintajärjestelmä ja niin edelleen – saattoivat tukea ihmisten moraalista kehitystä. Koska niin monet ovat asiasta toista mieltä, on syytä kysyä miksi markkinatalous on menettänyt alkuperäisen tarkoituksensa eli ihmisten henkisen ja taloudellisen kehittämisen? Ovatko syynä virheet, joita kaupallisista instituutioista vastuussa olevat ihmiset ovat tehneet? Vai ovatko syynä kaupallisten instituutioiden ulkoiset voimat, joista poliittinen ja hallinnollinen toiminta ovat keskeisimpiä?

3.6. Moraalitalous ja tasa-arvo

Moraalista taloutta arvioidaan tasa-arvon kriteerillä. Ajatuksena on, että taloudellisen elämän moraalial vahvistuu tasa-arvon lisääntyessä ja se

69. Tästä problematiikasta ks. erityisesti Pine II & Gilmore 1999, Prahalad & Ramaswamy 2004 ja Horowitz 2004.

70. Muller 1993, s. 8.

heikkenee epätasa-arvon vallatessa alaa. Tasa-arvoisessa yhteiskunnassa kaikkien varallisuus lisääntyy ja köyhyys ja muut sosiaaliset ongelmat vähenevät.

de Jouvenelin mukaan tasa-arvon juuret löytyvät ajalta, jolloin suurin osa ihmisistä eli maalla ja oli riippuvainen maataloudesta. Maa antoi elannon ihmisille, mutta maan hallinta, omistaminen ja tuotto jakaantuivat epätasaisesti aiheuttaen monenlaisia jännitteitä ihmisten välille.⁷¹

Tällä tilanteella – maan epätasa-arvoisella jakaantumisella – selitettiin miksi harvat olivat hyvin rikkaita ja monet erittäin köyhiä. Ongelman ratkaisuksi esitettiin maareformia lähes kaikkialla Euroopassa. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen kaikkialla Itä-Euroopassa suoritettiin laajoja maareformeja, joista Venäjän oli yksi radikaaleimmista. Maata jaettiin uudelleen myös Keski- ja Länsi-Euroopassa. Maareformi oli de Jouvenelin mukaan ensimmäinen yritys määritellä ja ratkaista tasa-arvon ongelma.

Maareformin tavoitteena oli tasoittaa maan omistusoloja, mutta ei maan mahdollisia tuottoja.⁷² Sen maltillisena ajatuksena oli, että mahdollisimman monille oli annettava yhtäläinen oikeus hankkia elantonsa. Sen radikaalina ajatuksena oli, että valtio ottaisi omistukseensa maan ja sen hyödyntämisessä käytettävät tuotantovälineet.

Moderni ajatus tasa-arvosta on etäännyntynyt huomattavasti maareformin maltillisista tavoitteista. Se korostaa tulojen ja varallisuuden tasoittamista kiinnittämättä lainkaan huomiota niihin taloudellisen pääoman muotoihin, joilla tulos tuotetaan.⁷³ Kun ennen maan omistusolot aiheuttivat epätasa-arvoa, tänään sitä selitetään vapaalla vaihdannalla ja markkinataloudella. Koska asia on näin, valtion on oikeutettua ottaa osa pois voittajilta ja jakaa se takaisin köyhille, joilta se on alun perin otettu pois. Tätä ajattelua luonnehditaan ilmaisulla leipää kaviaarista.⁷⁴

71. Ks. erityisesti de Jouvenel 1990, s. 8.

72. de Jouvenel 1990, s. 9.

73. de Jouvenel 1990, s. 9.

74. de Jouvenel 1990, s. 24.

Käsitys markkinoiden epätasa-arvoa luovasta voimasta ei kestä kriittistä tarkastelua. Mitä pidemmälle ajassa mennään taaksepäin, sitä vähäisemmäksi käy kaupallisen elämän – markkinatalouden – valta ja sitä suuremmiksi kasvavat erilaiset yhteiskunnalliset ongelmat; epätasa-arvo, köyhyys ja niin edelleen. Selitystä näihin ongelmiin on haettava markkinatalouden sijasta poliittisen vallan keskittämisestä. Esimerkiksi 1900-luvulla varallisuuden uudelleenjakoa merkittävämpi prosessi on ollut yhteiskunnallisen vallan uudelleenjakoa kansalaisilta valtiolle kaikissa maissa.⁷⁵

4. Yhteenveto taloudellisesta pääomasta ja moraalitaloudesta

Luottamuspääoma luo maaperän taloudellisen pääoman kasvulle ja kehitykselle. Taloudellisen pääoman tehtävänä on tarjota ihmisille mahdollisimman tehokkaasti ne keinot ja välineet, joiden avulla he voivat edistää tavoitteitaan ja pyrkimyksiään. Tässä mielessä taloudelliseen pääomaan ei liity mitään erityisen epäilyttävää, torjuttavaa tai pelättävää.

Taloudellisen pääoman hankkimisessa ja käytössä on kysymys hyvin arkisesta, mutta myös periaatteellisesti tärkeästä tekijästä, kuluttajien tarpeiden ja toiveiden palvelemisesta. Kuluttajien etua tavoitellessaan yritykset edistävät moraalitalouden asiaa. Markkinatalouden instituutioita – yrittäjyyttä, omistusoikeuksia, vapaata hintajärjestelmää ja niin edelleen – on mahdotonta puolustaa vain moraalisesti kestäville argumenteilla.

Vaikka yritysten pitäisi palvella kaikin mahdollisin keinoin kuluttajien etua, ne voivat toimia myös toisin. Artikkelissaan *The Age of Customer Capitalism* Roger Martin osoittaa, että yritykset ovat edistäneet hyvässä uskossa 1970-luvulta lähtien omistajien etua (maximi-

75. de Jouvenel 1990, s. 73.

zing shareholder value).⁷⁶ Tämä käytäntö on tuottanut aikaa myöten ongelmia, jotka heikentävät ihmisten uskoa taloudelliseen pääomaan ja sen perustana olevaan luottamuspääomaan.⁷⁷ Näiden ongelmien korjaamiseksi yritysten on korvattava omistajien edun tavoittelu kuluttajien edun maksimoinnilla, koska jälkimmäinen tuottaa yrityksille vähintään saman ja jopa paremman tuloksen kuin edellinen.⁷⁸

Kuluttajien edun tavoittelu korjaa huomaamatta niitä ongelmia, joiden vuoksi ihmiset vieroksuvat taloudellista elämää ja pitävät sitä perusteiltaan moraalittomana. Jos yritykset eivät tartu haasteeseen, kuluttajat tukeutuvat poliittisiin keinoihin ongelmien ratkaisemiseksi. Yritysten haasteena on osoittaa kykynsä toimia moraalisesti tai pysyä epäilyttävänä toimijoina, joihin ihmiset eivät luota ja joita on ohjattava poliittisesti.

76. Martin January-February 2010, s. 60.

77. Martin January-February 2010, s. 61.

78. Martin January-February 2010, s. 61.

IX

POHDINTA

Olemme etsineet kirjassamme sitä tekijää, jota kutsutaan ensimmäiseksi säännöksi, koska siitä voidaan johtaa perusteet ihmisten kanssakäymisen perustaksi. Olemme yrittäneet osoittaa, että tässä mielessä luottamusta voidaan pitää ensimmäisenä sääntönä. Se on ensimmäinen sääntö, koska se tuo ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhdessä. Se on ensimmäinen sääntö, koska raha, laki, johtamisopit ja erilaiset poliittiset, hallinnolliset ja taloudelliset järjestelmät tarvitsevat luottamusta säilyttääkseen elinvoimansa ja toimintakykynsä – siksi ne eivät pysty korvaamaan luottamusta.

Ihmiset kohtaavat luottamuksen haasteen joka päivä erilaisissa tilanteissa, joissa on usein enemmän luottamusta heikentäviä kuin vahvistavia tekijöitä. Nähdessään kuinka luottamusta vähättelemällä ja rikkomalla on mahdollista menestyä he ajattelevat, että luottamus on hyödytön voima, joka rajoittaa tarpeettomasti oman edun tavoittelua. Mitä useammat ajattelevat ja toimivat näin, sitä vieraammalta ja hyödyttömämmältä luottamus heistä tuntuu.

Luottamuksen etäisyys ja vieraus selittyvät sillä, että niin monien ihmisille tärkeiden asioiden valmistus on etäännytynyt heidän arjestaan ja että niiden saattaminen heidän lähelleen edellyttää monimutkaisia

järjestelmiä, joista heidän tietonsa on yleensä vähäiset. Ihmiset tekevät itse yhä vähemmän eri asioita. He eivät leivo eivätkä hae maitoa lähitilalta lypsyn aikaan. Kotikylän suutarit ja vaatturit eivät valmista heille kenkiä ja pukuja. He ostavat tarvitsemansa kaupasta. Koska he eivät ole perillä niistä mekanismeista, jotka tuovat eri asiat heidän lähelleen, he tuntevat olevansa voimattomia niiden edessä. Kun voimattomuus kanavoituu luottamusta kalvavaksi epäilyksi, ihmiset alkavat vastustaa sitä kehitystä, jonka tarkoituksena on parantaa heidän hyvinvointiaan.

Nykyaikaisissa olosuhteissa luottamuksella ei näytä olevan mainittavaa sijaa. Ihmiset, jotka luottavat, sortuvat joko sokeaan tai yksinkertaiseen luottamukseen. Ihmiset pettävät itseään, kun he ymmärtävät luottamuksen liian yksinkertaisesti. Kun he luottavat sokeasti, he ottavat riskin siitä, että heidät petetään. Olemme kuitenkin yrittäneet osoittaa, että ihmisillä ei ole kuitenkaan muuta mahdollisuutta kuin luottaa toisiinsa, jos he haluavat menestyä ja turvata hyvinvointinsa mahdollisimman hyvin.

Ensimmäisenä sääntönä luottamus on autenttista, koska huolimatta erilaisista riskeistä, vaaroista ja uhista ihmisten on ojentettava toisilleen luottamuksen käsi. Kun he ottavat tämän riskin, he suostuvat suojelemaan toistensa haavoittuvuutta kieltäytymällä käyttämästä omaksi hyväkseen toisten heikkouksia. He olettavat, että heidän on luottamuksen avulla mahdollista ohjata ja valvoa sitä prosessia, jossa heillä on vastuullaan merkittäviä intressejä ja huolenaan niihin liittyvät huomattavat menetykset. Luottamus muokkaa luottajan ja luotetun persoonallisuutta ja muuttaa heidän käsityksiään yhteistyön mahdollisuuksista.

Vaikka ihmisten on syytä käydä nukkumaan epäluottamus päänalusenaan, heidän on silti kannattavaa tarjota toisilleen luottamuksen kättä sen sijaan, että he epäluottamuksen pelossa alkaisivat varoa toisiaan ja suojaudua toisiaan vastaan. Luottamuksen käteen on kannattavaa tarttua, koska se suojelee osapuolten haavoittuvuutta ja tarjoaa heille kohtuulliset hyödyt.

Luottamus on kuin aarrearkku, jonka arvo vahvistuu luottamalla. Ensimmäisenä sääntönä luottamuksen voima on siinä, että ihmisillä ei ole oikeastaan muuta mahdollisuutta kuin luottaa, jos he haluavat menestyä. Yhteiskunnan toiminta perustuu kaikilla osa-alueilla ihmisten kanssakäymiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Epäluottamus heikentää luottamuksen aarrearkun toimintaa.

Kysymys on kuitenkin enemmän kuin vain luottamuksesta – kysymys on luottamuspääomasta. Luottamus on pääoma, koska se toimii vipuna auttaen ihmisiä toteuttamaan tavoitteensa ja pyrkimyksensä varmemmin, nopeammin ja tehokkaammin kuin ilman luottamuspääomaa. Tätä vipua kutsutaan kerroinvaikutukseksi ja jokainen voi vakuuttua sen voimasta miettimällä omia kokemuksiaan.

Luottamuspääoman avulla ihmiset uskaltavat ryhtyä kunnianhimoisiin hankkeisiin, joissa he tarvitsevat toistensa apua ja tukea – haavoittuvuuden suojelua. Se saa heidät käynnistämään hyvin epävarmoja ja huomattavia taloudellisia uhrauksia vaativia hankkeita. Se vie asioita eteenpäin. Se motivoi jakamaan hyötyjä sen sijaan, että jokainen yrittäisi saada itselleen mahdollisimman paljon jopa toisten kustannuksella. Se rohkaisee ihmisiä yhteistyöhön tuntemattomien kanssa ilman, että heidän on ensin vakuutauduttava heidän luotettavuudestaan.

Kun ihmisillä ei ole luottamuspääomaa, heillä on parhaimmassa tapauksessa tukeaan vain lähimmät ihmisensä ja huonoimmassa tapauksessa he ovat aivan yksin. Näihin olosuhteisiin heidän on sopeutettava tavoitteensa ja pyrkimyksensä. Jopa heidän lähiympäristönsä on heille etäinen, kylmä ja torjuva. Yhteiskunta on heille vihamielinen ja mielivaltainen rakenne, jossa ei ole sijaa heille.

Kirjamme keskeisimpiä väittämiä on se, että vain ihmiset pysyvät omilla valinnoillaan kasvattamaan luottamuspääomaa. Näissä valinnoissa on kysymys siitä, että he uskaltavat kohdata toisensa, tehdä lupauksia ja pitää sanansa ja luoda yhdessä käytäntöjä, jotka edistävät yhteistyön ennustettavuutta työn, kustannusten ja etujen jaossa. Hyvä esimerkki saa aikaa myöten seuraajia, vaikka valitettavasti hitaammin kuin huono esimerkki. Hyvä esimerkki on investointi

luottamuksen aarrearkkuun, koska se vahvistaa luottamuspääoman kerroinvaikutusta.

Luottamuspääoman kerroinvaikutus synnyttää neljä muuta pääoman muotoa, jotka ovat tulkinnallinen, tiedollinen, sosiaalinen ja taloudellinen pääoma. Näiden välillä on looginen suhde, joka alkaa tulkinnallisesta pääomasta, edeten siitä seuraavaksi tiedolliseen pääomaan. Tämä kahden pääoman yhteisvaikutus – kerroinvaikutus – on ihmisten henkinen avaruus, joustavuus ja näkemyksellisyys. Ne torjuvat vastakkainasettelua ja motivoivat ratkomaan rakentavasti konflikteja. Ne auttavat ihmisiä hyödyntämään luovia prosessejaan, avaamaan uusia mahdollisuuksia ja prosessoimaan keskinäisiä suhteitaan.

Tiedollisesta pääomasta edetään ensin sosiaaliseen pääomaan ja sitten taloudelliseen pääomaan. Näiden yhteisvaikutus – kerroinvaikutus – ilmenee institutionaalisenä tukena tulkinnalliselle ja tiedolliselle pääomalle. Jos tätä tukea ei olisi, tulkinnallisen ja tiedollisen pääoman hyödyt menettäisivät voimansa ja merkityksensä. Sosiaalinen ja taloudellinen pääoma siirtävät tulkinnallisen ja tiedollisen pääoman yhteiskunnan institutionaaliselle tasolle.

Sosiaalinen pääoma kanavoi säännöllään, käytännöllään ja muilla mekanismeillaan ihmisten mielihaluja ja intohimoja yhteisöllisesti hyväksyttäviin tarkoituksiin ja käyttäytymismalleihin. Se tekee ihmisten elämästä hallittavan ja ennustettavan, joiden tekijöiden merkitys ymmärretään yleensä vasta sitten, kun ne on menetetty. Toimiva sosiaalinen pääoma rajoittaa ihmisten luontaista itsekkyyttä ja saa heidät ansaitsemaan tulonsa auttamalla muita. Sen ansiosta lainsäätäjät voivat tehdä merkittäviä parannuksia lainsäädäntöön ja julkisiin palveluihin, koska lait palvelevat oikeudenmukaisuuden asiaa eivätkä vallassa olevien ryhmien intressejä.

Taloudellisen pääoman tarkoituksena on tarjota voimavarat tuottavalle elämälle ja tehdä siitä mahdollisimman hyödyllistä ja tehokasta. Ihmiset tarvitsevat taloudellista pääomaa kaikkialla, vapaaehtoisessa toiminnassa, julkisessa hallinnossa ja markkinoilla. Taloudellinen pääoma ei menetä merkitystään siirryttäessä markkinoilta vapaan kansalaistoiminnan ja julkisen hallinnon alueille, vaikka monet

uskovat niin. Nälkä ei lennätkään ruokaa suuhun eikä kylmä vaateta, vaan kaikki hyödykkeet on valmistettava ja valmistaminen edellyttää taloudellista pääomaa.

Jokaisella luottamus pääomasta johdetulla pääomalla on omat erityiset tuotoksensa. Tulkinnallisen pääoman tuotos – kerroinvaikutus – on vuorovaikutus. Uudet oivallukset, näkemykset ja käsitykset aktivoivat ja motivoivat ihmisiä. Tulkinnallinen pääoma saa ihmiset lähtemään yhdessä retkelle, jonka päämäärä ja saavutukset avautuvat heille vasta matkaa tehtäessä. Tässä on vuorovaikutuksen vipuvoima, jota tarvitaan käsiteltäessä monia eri merkityksiä sisältäviä asioita. Jos vuorovaikutusta ei synny, ihmiset odottavat uuden tiedon tarjoamaa varmuutta ennen kuin ryhtyvät tekemään mitään.

Tiedollisen pääoman tuotos – kerroinvaikutus – on innovatiivisuus. Innovatiivisuus syntyy tulkinnallisen ja tiedollisen pääoman yhteensulautumisesta. Jokainen innovaatio, pieni tai iso, edustaa uutta tietämystä ja viisautta. Koska yhtäkään innovaatiota ei kuitenkaan voida pitää kehityksen ääripäänä, ne tarjoavat alati virikkeitä uusille tulkinnallisille avauksille, jotka taas käynnistävät tiedollisen pääoman hyödyntämisen. Tuotoksillaan tiedollinen ja tulkinnallinen pääoma ruokkivat toisiaan. Mitä enemmän innovaatioita, sitä suurempi tarve on tulkinnalliselle ja tiedolliselle pääomalle kaikissa yhteisöissä ja yhteiskunnissa.

Sosiaalisen pääoman tuotos – kerroinvaikutus – on verkosto, joka yhdistää eri aloilla ja alueilla olevat ihmiset ja organisaatiot toisiinsa. Verkostot ylittävät vakiintuneita hierarkioita, valtablokkeja, intressejä ja tietosiiloja. Verkostot vapauttavat ihmiset perinteisten organisaatioiden rajoitteista esimerkiksi mahdollisuuksien prosessoinnissa ja ongelmien ratkaisemisessa. Tietotekniikan kehitys tarjoaa ihmisille uusia mahdollisuuksia kommunikoida, tehdä työnsä ja hoitaa sosiaalisia suhteitaan. Verkostot moninkertaistavat vuorovaikutuksen ja yleistävät innovaatiot. Tässä prosessissa kansalliset rajat voivat menettää perinteisen merkityksensä.

Taloudellisen pääoman tuotos – kerroinvaikutus – on moraalitalous. Ihmiset arvioivat kanssaihmistensä ja organisaatioiden toimintaa

monin tavoin, joista moraalit on keskeisimpiä. Vahva moraalit paikkaa inhimillisiä heikkouksia ja epäonnistumisia, kun taas huono moraalit vie voiman hyviltäkin pyrkimyksiltä. Taloudellisen elämän moraalit murttuminen heikentää nopeasti kaikkia pääomia aina luottamus pääomia myöten. Kun ihmiset tekevät erilaisia asioita, heidän ei pitäisi unohtaa niihin liittyviä moraalit ulottuvuuksia, joista heidän onnistumisensa on viime kädessä riippuvainen.

Luottamus pääomia on sekä ensimmäinen sääntö että pääomien pääomia. Elämä ilman luottamus pääomia perheissä, organisaatioissa ja yhteiskunnassa olisi todennäköisesti kovaa, kylmää ja laskelmoivaa. Ihmiset välttelisivät toisiaan ja rakentaisivat välilleen vaikeasti ylitettäviä muureja. He käyttäisivät välinpitämättömästi toisia omaksi hyödykseen. Jos luottamus pääomia ei olisi, ei olisi myöskään neljää sen varassa kehittynyttä pääoman muotoa.

KIRJALLISUUS

- Aarrevaara, Timo & Harisalo, Risto & Kilpi, Esko, Kehittyvässä organisaatiossa on tilaa keskustelulle, väittelylle ja dialogille. *Hallinto* 6/2006.
- Aarrevaara, Timo & Harisalo, Risto & Kilpi, Esko, Päätöksenteossa tarvitaan keskustelua, väittelyä ja dialogia. *Hallinto* 2/2007.
- Abernathy, W. & Clark, K. B., Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy* 14, 1985.
- Abernathy, W. J. & Utterback, J. M., Patterns of Innovation in Technology. *Technology Review* 7, 1978.
- Abrahamsson Kenneth & Strömbloom, Bengt, Förvirrande förvaltning: Medborgaren i den byråkratiska labyrinten. Liber Förlag (Falköping 1979).
- Acton, H. B., Mitä Marx todella sanoi. WSOY (Porvoo 1968).
- Akerlof, George A. & Shiller, Robert J., Vaiston varassa: Miten ihmismieli ohjaa maailmanlaajuisia kapitalismia. Gaudeamus (Helsinki 2009).
- Allison, Graham, T., Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Little, Brown and Company (Boston 1971).
- Almond, Gabriel & Verba, Sidney, The Civic Culture. Princeton University Press (Princeton 1963).
- Annison, Michael H. & Wilford, Dan S., Trust Matters: New Directions in Health Care Leadership. Jossey-Bass Publishers (San Francisco 1998).
- Banfield, Edward, The Moral Basis of Backward Society. Free Press (New York 1958).
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Doubleday (Garden City, NY. 1966).
- Bhatt, Ganesh D., Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management* 1, Volume 5, 2001.
- Bianco, William T., Trust: Representatives & Constituents. The University of Michigan Press (Ann Arbor 1997).
- Bibb, Sally & Kourdi, Jeremy, Trust Matters for Organizational and Personal Success. Palgarve, Macmillan (Houndsmill, Basingstoke, Hamshire 2004).
- Bies, Robert J. & Tripp, Thomas M., Beyond Distrust: "Getting Even" and the Need for Revenge in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research ed. by Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. Sage Publications (Thousand Oaks 1996).
- Bronowski, J., Ihmisen vaiheet. Kirjayhtymä (Helsinki 1973).

- Burns, Tom & Stalker, M., *The Management of Innovation*. Tavistock Publication (London 1971).
- Butler, Eamonn, *Ludwig von Mises: Fountainhead of the Modern Microeconomics Revolution*. Gower (Aldershot 1988).
- Castells, M., *The Rise of the Network Society: The Information Age – Economy, Society and Culture*. Vol. 1. Blackwell (Oxford 2000).
- Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press (Boston 1997).
- Chua, Alton, *The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation*. *Journal Of Intellectual Capital* 4, Vol. 3, 2002.
- Ciancutti, Arky & Steding, Thomas L., *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*. Contemporary Books (Chicago 2001).
- Coase, R. H., *The Firm, the Market, and the Law*. University of Chicago Press (Chicago 1988).
- Collins, Jim, *Paras hyvästä*. Talentum (Jyväskylä 2003).
- Conway, Steve & Steward, Fred, *Managing and Shaping Innovation*. Oxford University Press (Oxford 2009).
- Covey, Stephen M., *Principle-Centered Leadership*. Simon & Schuster (London 1995).
- Dahl, Robert A., *Johdatus politiikan tutkimukseen*. Otava (Helsinki 1971).
- DiSalvo, David, *Are Social Networks Messing with Your Head? Scientific American Mind*. January-February 2010.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko, *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Wharton School Publishing (Harlow, England 2008).
- Dunn, John, *Setting the People Free: The Story of Democracy*. Atlantic Books (London 2006).
- Dyer, Jeffrey H. & Gregersen, Hal B. & Christensen, Clayton M., *The Innovator's DNA*. *Harvard Business Review*, December 2009.
- Eisaguirre, Lynne, *The Power of a Good Fight: How to Embrace Conflict to Drive Productivity, Creativity, and Innovation*. Alpha (Indianapolis 2002).
- Ferguson, Niall, *Rahan nousu: Maailman rahoitushistoria*. Terra Cognita Oy (Helsinki 2009).
- Ferry, Luc, *Opi elämään*. Otava (Keuruu 2008).
- Fisher, Roger & Ury, William, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books (New York 1991).
- Fox, Kate, *Watching the English: The Hidden Rules of English Behavior*. Hodder and Stoughton Ltd (London 2004).
- Fukuyama, Francis, *Trust: The Social Virtues & the Creation of Prosperity*. The Free Press (New York 1995).

- Fölster, Stefan, Jämlikheten som försvann. Ekerlids Förlag (Falun 2003).
- Gardner, Howard, Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic Books (New York 1983).
- Goleman, Daniel, Känslans intelligens och arbetet: Emotionell intelligens och social kompetens I arbetslivet. Wahlström & Widstrand (Danmark 2000).
- Granovetter, Mark S., The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, nro 6, 1973.
- Granovetter, Mark S., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, nro 3, 1985.
- Gustafsson, Lars, Problemformuleringsprivilegiet: Samhällsfilosofiska studier Norstedts (Malmö 1989).
- Habermas, Jürgen, Toward a Rational Society. Heinemann (London 1971).
- Halal, William E., The New Capitalism: An Economic Transformation, Led by American Entrepreneurs, to Master the Information Age. John Wiley & Sons (New York 1986).
- Harisalo, Risto, Kapitalismilta evätty kolmas maailma. Kanava 8/1989.
- Harisalo, Risto, Organisaatioteoriat. Tampere University Press (Tampere 2008).
- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo, Keskustelu, väittely ja dialogi poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 3/2006.
- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo, Keskustelu, väittely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa: Puhekuulttuurin kohteet, luonne, osallistuminen ja vaikutukset. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 2/2007.
- Harisalo, Risto & Karma, Pekka & Wägar, Gustav. HUS luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä: 1 osa: Käsitteistö, aineisto ja menetelmä. Suomen Lääkärilehti 44/2006.
- Harisalo, Risto & Karma, Pekka & Wägar, Gustav. HUS luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä: 2 osa: Luottamusta johtamisella. Suomen Lääkärilehti 45/2006.
- Harisalo, Risto & Karma, Pekka & Wägar, Gustav. HUS luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä: 3 osa: Epäluottamus terveydenhuollossa. Suomen Lääkärilehti 46/2006.
- Harisalo, Risto & Kilpi, Esko, Yritysjohtajien käsitykset työn vuorovaiikutuksellisesta luonteesta. Toistaiseksi julkaisematon muistio. Tampereen yliopisto 24.2.2006.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio, Luottamuspääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press (Tampere 1995).

- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari, Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Valtion keskushallinnon uudistaminen. Valtiovarainministeriö (Helsinki /a/2001).
- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari, Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Valtion keskushallinnon uudistaminen. Valtiovarainministeriö (Helsinki /b/2001).
- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari, Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 151 (Helsinki 2002).
- Hayek, Friedrich A., *Law, Legislation and Liberty*. Volume I: Rules and Order. The University of Chicago Press (Chicago 1973).
- Hayek, Friedrich A., Kohtalokas ylimieli. Art House (Jyväskylä 1998).
- Henderson R. & Clark, K. B., "Architectural Innovation": The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 35, 1990.
- Hindery, Leo, Obama must act to curb executive greed. *Financial Times*, Thursday, June 25, 2009.
- Hirschman, Albert O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press (Cambridge, MA 1970).
- Homans, George, *The Human Group*. Harcourt, Brace & World (New York 1950).
- Horovitz, Jacques, *Service Strategy: Management Moves for Customer Results*. Prentice Hall, Financial Times (Great Britain 2004).
- Huntington, Samuel P., How Countries Democratize. *Political Science Quarterly*, Volume 124, Number 1, 2009.
- Ilmonen, Kaj (toim.), Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi, Jyväskylän yliopisto (Jyväskylä /a/2000).
- Ilmonen, Kaj, Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus teoksessa Sosiaalinen pääoma ja luottamus toim, Ilmonen, Kaj. SoPhi, Jyväskylän yliopisto (Jyväskylä /b/2000).
- Ilmonen, Kaj & Jokivuori, Pertti & Liikanen, Hanna & Kevätsalo, Kimmo & Juuti, Pauli (toim.), Luottamuksesta kiinni: Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. SoPhi, Jyväskylän yliopisto (Jyväskylä 1998).
- Immelt, Jeffrey R. & Govindarajan Vijay & Trimble, Vhris, How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, October 2009.
- Jackson, Michael, C., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley & Sons, Ltd. (West Sussex 2003).
- Jerome, K. Jerome, Kolme miestä pyörillä. Basam Books (Helsinki 2008).
- Johansson, Frans, *The Medici Effect: What Elephants & Epidemics Can Teach Us about Innovation*. Harvard Business School Press (Boston 2006).

- Joseph, John E., *Language and Politics*. Edinburg University Press (Edinburg 2006).
- Jouret, Guido, *Inside Cisco's Search for the Next Big Idea*. Harvard Business Review, September 2009.
- de Jouvenel, Bertrand, *The Ethics of Redistribution*. LibertyPress (Indianapolis 1990).
- Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi, *Introduction to the Theses of the Book in Social Capital: Global and Local Perspectives* ed. by Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi. VATT – Publications (Helsinki 2000).
- Kakabadse, Andrew & Bank, John & Vinnicombe, Susan, *Working in Organizations: The Essential Guide for Managers in Today's Workplace*. Penguin Books (London 2005).
- Kilpi, Esko, *Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman organisatiorakenne teoksessa Viisas valta – johtamisen paradoksit toim.* Castrén, Paavo. WSOY (Porvoo 2001).
- Kilpi, Esko, *Interaction and interaction technologies*. www.kilpi.fi. Esko Kilpi Oy (Helsinki 2006).
- Kilpi, Esko, *Management, self organizing and emergence*. www.kilpi.fi. Esko Kilpi Oy (Helsinki 2007).
- Kilpi, Esko, *Luova työ ja johtaminen*. www.kilpi.fi. Esko Kilpi Oy (Helsinki 2008).
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée, *How Strategy Shapes Structure*. Harvard Business Review, September 2009.
- Kipnis, David, *Trust and Technology in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* ed. by Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. Sage Publications (Thousand Oaks 1996).
- Kirzner, Israel M., *Discovery and the Capitalist Process*. The University of Chicago Press (Chicago 1985).
- Kirzner, Israel M., *The Meaning of Market Process: Essays in the Development of Modern Austrian Economics*. Routledge (London 1992).
- Klein, Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*. The MIT Press (Cambridge, Ma 1999).
- Kohn, Marek, *Self-Interest and the Common Good*. Oxford University Press (Oxford 2008).
- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass Publishers (San Francisco 1993).
- Krupp, H., *Public Promotion of Innovation – Disappointment and Hopes in Innovation Policies: An International Perspective* ed. by Sweeney, Gerry. Frances Pinter Publishers Ltd (London 1985).
- Lewicki, Roy J. & Bunker, Barbara Benedict, *Developing and Maintaining Trust on Work Relationships Revence in Trust in Organizations:*

- Frontiers of Theory and Research ed. by Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. Sage Publications (Thousand Oaks 1996).
- Lilley, Roy, Dealing with Difficult People. Kogan Page Limited (London 2002).
- Linkola, Pentti, Mietteitä ja muistoja vanhasta sivistyneistöstä. Hiidenkivi 1/2001.
- Lipset, Seymour Martin & Schneider, William, The Confidence Gap: Business, Labor, and Government in the Public Mind. The Free Press (New York 1983).
- Luhmann, Niklas, Trust and Power. John Wiley & Sons (New York 1979).
- Lundin, Stephen C., Cats: Die Neun Leben der Innovation. Redline Verlag (München 2009).
- Mariotti, John L., The Power of Partnerships: The Next Step beyond TQM, Reengineering and Lean Production. Blackwell Business (Cambridge, MA 1996).
- Martin, Roger, The Age of Customer Capitalism. Harvard Business Review. January-February 2010.
- Masuda, Yoneji, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style. Basil Blackwell (Oxford 1990).
- McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise: Annotated Edition. Updated and with a New Commentary by Cutcher-Gershenfeld, Joel. McGraw-Hill (New York 2006).
- McKeown, Max, The Truth about Innovation: A Small Book about Big Ideas. Pearson: Prentice Hall (Harlow 2008).
- Meyerson, Debra & Weick, Karl E. & Kramer, Roderick M., Swift Trust and Temporary Groups in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research ed. by Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. Sage Publications (Thousand Oaks 1996).
- Mill, John Stuart. Utilitarismi. Gaudeamus (Tampere 2000).
- Mills, C. Wright, Sosiologinen mielikuvitus. Gaudeamus (Helsinki 1982).
- Mises, Ludwig von, Human Action: A Treatise on Economics. Contemporary Books, Inc. (Chicago 1966).
- Mises, Ludwig von, Planned Chaos. The Foundation for Economic Education, Inc. (Irvington-on-Hudson, New York 1977).
- Mises, Ludwig von, The Ultimate Foundation of Economic Science: An Essay on Method. Sheed Andrews and McMeel, INC. (Kansas City 1978).
- Mises, Ludwig von, Socialism: An Economic and Sociological Analysis. LibertyClassics (Indianapolis 1981).
- Mises, Ludwig von, Economic Calculation in the Socialist Commonwealth. The Ludwig von Mises Institute. Auburn University (Auburn 1990).

- Moberg, Erik, Frihetens förgänglighet – fem teorier om hot mot det fria samhällets institutioner. Ratio (Falun 2004).
- More, Thomas, Utopia. WSOY (Juva 1991).
- Muller, Jerry Z., Adam Smith in His Time And Ours: Designing the Decent Society. The Free Press (New York 1993).
- Myron, Vicki, Kirjastokissa.Otava (Keuruu 2008).
- Möller, Tommy, Politikens meningslöshet: Om misstro, cynism och ut-
anförskap. Liber (Karlsham 2000).
- Naisbitt, John, Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. Warner Books (New York 1984).
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press (New York 1995).
- Oksanen, Tuula, Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D, osa 876. Turun yliopisto (Turku 2009).
- Olson, Mancur, Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorship. Basic Books (New York 2000).
- Ostrom, Elinor & Ahn, T. K., Introduction in Foundation of Social Capital ed. by Ostrom, Elinor. An Elgar Referee Collection (Cheltenham, UK 2003).
- Pine, Joseph B. II. & Gilmore, James H., The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business School Press (Boston 1999).
- Pohjola, Matti, Tehoton pääoma: Uusi näkökulma taloutemme ongelmiin. WSOY (Porvoo 1996).
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, Venkat, The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Harvard Business School Press (Boston 2004).
- Punch, Keith F., Survey Research: The Basics. Sage Publications (London 2003).
- Putnam, Robert, Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press (New Jersey 1993).
- Putnam, Robert, Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, Vol. 6, 1. 1995.
- Pålsson Syll, Lars, Ekonomisk teori och metod. Studentlitteratur (Lund 2001).
- Read, Leonard, I, Pencil in Four Essays by Leonard Read President's Essays. The Heritage Foundation (Washington DC 2000).
- Rein, Martin, Social Science & Public Policy. Penguin Education (Harmondsworth, Middlesex, UK 1976).
- Reina, Dennis S. & Reina Michelle L., Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (San Francisco 1999).

- Richards, Jay W., Greed Is Not Good, And It's Not Capitalism. The Journal of American Enterprise Institute. 15.10.2009.
- Robson, Colin, Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. Blackwell (Oxford 1995).
- Romer, P. M., Ideas Gaps and Objects Gaps in Economic Development. Journal of Monetary Economics. 32. 1993.
- Romer, P.M., Why, Indeed, in America? Theory, History, and the Origin of Modern Economic Growth. American Economic Review, Papers and Proceedings. 86. 1996.
- Rycroft, Robert W. & Kash, Don E., The Complexity Challenge: Technological Innovation for the 21st Century. Pinter (London 1999).
- Schumacher, E. FR., Pieni on kaunista: Ihmisen talous ihmistä unohtamatta. Tammi (Helsinki 1976).
- Seligman, Adam B., The Problem of Trust. Princeton University Press (Princeton 1997).
- Senge, Peter M., The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Doubleday Currency (New York 1990).
- Shaw, Robert Bruce, Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. Jossey-Bass Publishers (San Francisco 1997).
- Siisiäinen, Martti, Järjestöllinen pääoma Suomessa teoksessa Sosiaalinen pääoma ja luottamus toim, Ilmonen, Kaj. SoPhi, Jyväskylän yliopisto (Jyväskylä 2000).
- Simon, Herbert A., Päätöksenteko ja hallinto. Weilin+Göös (Espoo 1979).
- Simpura, Jussi & Kajanoja, Jouko, Sosiaalinen pääoma – talous valtaamassa sosiaalisuuden vai sosiaalinen talouden? teoksessa Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa toim. Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi. VATT – Julkaisuja (Helsinki 1998).
- Sloane, Paul, The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlocking the Creativity and Innovation in You and Your Team. Kogan Page (London 2006).
- Smith, Adam, Kansojen varallisuus: Tutkimus sen olemuksesta ja tekijöistä. Ensimmäinen nide. WSOY (Porvoo 1933).
- Smith, Adam, Moraalitulojen teoria. Kautelaarikustannus, Gummerus Kirjapaino Oy (Jyväskylä 2003).
- Solomon, Robert V. & Flores, Fernando, Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. Oxford University Press (Oxford 2001).
- Solow, Robert, Technical Change and the Aggregate Production Function. Review of Economics and Statistics. Vol. 39. 3/1957.
- Soros, George, The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered. Public Affairs (New York 1998).

- de Soto, Hernando, *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. Harper & Row, Publishers (New York 1989).
- de Soto, Hernando, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Bantam Press (London 2000).
- Sowell, Thomas, *A Conflict of Visions: Ideological Origins of Political Struggles*. William Morrow (New York 1987).
- Sowell, Thomas, *Economic Facts and Fallacies*. Basic Books (New York 2008).
- Stacey, Ralph D., *Emerging Strategies for a Chaotic Environment*. Long Range Planning 2, vol. 29, 1996.
- Stacey, Ralph D., *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. Routledge (London 2005).
- Stanford, Naomi, *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. The Economist (London 2007).
- Stengel, Richard, *The Responsibility Revolution*. Time, September 21, 2009.
- Stone, Beverly, *Confronting Company Politics*. Macmillan Business (London 1997).
- Stone, Douglas & Patton, Bruce & Heen, Sheila, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Viking (New York 1999).
- Sundaramurthy, Chamu, *Sustaining Trust within Family Businesses*. Family Business Review, March 21, 2008.
- Suomen Kuvalehti, Jyvät & Akanat. Nro 27, 3.7.2009.
- Tallis, Raymond, *A Cure for Theorrhea: From Prague to Paris: A Critique of Structuralist and Post-Structuralist Thought*. Critical Review 1, Volume 3, 1989.
- Talmon, J. L., *Totalitaarinen demokratia: Alkuperä ja synty*. Otava (Keuruu 1973).
- Thorpe, Scott, *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius*. Barnes & Noble Books (New York 2000).
- Tichy, Noel, *Managing Strategic Change*. John Wiley & Sons (New York 1983).
- Tocqueville de, Alexis, *Demokratia Amerikassa*. Gaudeamus (Helsinki 2006).
- Tullock, Gordon, *Adam Smith and the Prisoner's Dilemma in Reputation: Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct* ed. by Klein, Daniel B., The University of Michigan Press (Ann Arbor 2000).
- Tushman, Michael L. & Smith, Wendy K., *Innovation Streams, Organizational Designs, and Organizational Evolution in Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* ed.

- by Tushman, Michael L. & Anderson, Philip. Oxford University Press (New York 2004).
- Tversky, Amos & Kahneman, Daniel, Rational Choice and the Framing of Decisions in Rational Choice: The Contrast between Economics and Psychology ed. by Hogarth, Robin M. & Reder, Melvin W. University of Chicago Press (Chicago 1986).
- Uslaner, Eric, M., The Moral Foundation of Trust. Cambridge University Press (Cambridge 2002).
- Verganti, Roberto, Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press (Harvard 2009).
- Walker, Amasa, The Science of Wealth: A Manual of Political Economy. Kraus Reprint CO (New York 1969).
- Wall, Stuart & Minocha, Sonal & Rees, Bronwen, International Business. Pearson (Essex 2010).
- Weeks, D., The Eight Essential Steps to Conflict Resolution. J. P. Tarcher/Perigee (New York 1994).
- Weick, Karl E., Sensemaking in Organizations. Sage Publications (Thousand Oaks 1995).
- Weick, Karl E., Making Sense of the Organization. Blackwell Publishing (Malden, MA 2001).
- Wiseman, J. A., General Equilibrium or Market Process: An Evaluation in General Equilibrium or Market Process, Neoclassical and Austrian Theories of Economics ed. by Bosch, A. & Koslowski, P. & Veit, R. J. C. B. Mohr (Tübingen 1990).
- Woolcock, Michael, Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 1, 1998.
- Woolcock, Michael & Narayan, Deepa, Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer* 2, 2000.
- Zand, D. E., The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. Oxford University Press (New York 1997).
- Zohar, Danah, ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (San Francisco 1997).

LUOTTAMUS

Pääomien pääoma

Luottamus on perusta, jonka varassa asiat tapahtuvat.

Se mahdollistaa ihmisten sosiaalisen elämän tuttujen ja tuntemattomien keskellä.

Kun ihmiset luottavat lakeihin, he toimivat niiden mukaan ja arvostavat lainsäätäjiään.

Organisaatioissa luottamus tuo ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhdessä.

Luottamus on vallan valtaa, koska se minimoi pelkoja, vilppiä ja pakkoa.

Kirja osoittaa, että luottamus mahdollistaa innovaatiot, vuorovaikutuksen, rajoja ylittävät verkostot ja moraalitalouden.

Risto
Harisalo
&
Ensio
Miettinen



ISBN 978-951-44-8083-6



9 789514 480836