

## **ARVOSTAMISEN KONVENTIOT**

*Anna-Aurora Kork & Ville-Pekka Sorsa*

Arvostaminen on yksi sosiaalisen elämän perustoista. Boltanskin (2011) mukaan ihmisten sosiaalisen toiminnan kuvaamiseen ja selittämiseen voidaan ottaa neljä eri näkökulmaa. Ensimmäinen tarkastelee sosiaalista interaktiota tuttujen rutiinien ja säännönmukaisuuksien näkökulmasta. Toisessa huomiota kiinnitetään ihmisten väliseen vallankäyttöön. Kolmas näkökulma kuvaa ihmisten välisiä tunnesiteitä eli rakkautta ja ystävyyttä. Neljäs keskittyy legitimizeettiin eli yhteisen toiminnan oikeuttamiseen ja hyväksymiseen. Tämä näkökulma perustuu sosiaalisen toiminnan arvostamiseen: ihmisten täytyy kokea yhteinen toiminta arvokkaaksi ja kyetä osoittamaan muille sen tuottama yhteinen hyvä. Yhteinen hyvä edellyttää paitsi yhteisen arvoperustan jakamista myös sen kautta määrittyvän arvon jäsentämistä eli selventämistä ja toiminnan arvokkaaksi osoittamista. Tätä arvostamiseen liittyvää jäsentämistä kutsutaan *oikeuttamiseksi*.

Myös arvostustalous liittyy yhteiseen hyvään ja legitimizeettiin. Arvostustalouden lähtökohta on se, että ihmiset tekevät yhdessä asioita, koska ne ovat tekemisen arvoisia –ne tuottavat jonkinlaista tiettyä yhteistä hyvää, jota pidetään hyväksyttävänä. *Arvostaminen* tarkoittaa tämän yhteisen hyvän luonteen esiintuomista. *Arvostustaloudesta* on syytä puhua silloin, kun tekeminen perustuu tietoisesti johonkin tiettyyn arvoon ja pyrkimykseen lisätä sitä. Arvon lisääminen voi tarkoittaa yhden tai useamman arvon määrän tai intensiteetin kasvattamista tai laadun parantamista

Mikä sitten tekee yhteisestä toiminnastamme yhteisen hyvän mukaista ja miten sen tuoma hyvä voidaan tuoda ja todentaa kaikille mukanaolijoille? Nämä ovat arvostamisen peruskysymykset. Ne ovat myös arvostustalouden peruskysymyksiä, joita pitäisi pohtia jokaisessa yhteisössä ja organisaatioissa, jossa ihmiset haluavat tehdä työtään määrätietoisesti yhteisen hyvän ja päämäärän eteen. Kysymyksistä ensimmäinen viittaa arvostamisen perustaan ja jälkimmäinen arvostamisen tapaan.

Arvostamisen perustan eli yhteisen hyvän määrittelemisen auttaa ymmärtämään arvonluonnin moninaisuutta. Kuten sosiaalisessa elämässä yleensä, myös organisaatioissa ja liiketoiminnassa vallitsee monia arvonlajeja. Erilaisten arvostamisen tapojen tunnistaminen ja tunnustaminen helpottaa yhteisen toiminnan arvon jäsentämistä ja todentamista sekä auttaa näkemään potentiaalisia arvonluonnin muotoja. Analysoimalla erilaisia arvostamisen tapoja voidaan tuottaa jaettavaa ymmärrystä toiminnan yhteisestä hyvästä ja tehdä arvoperustoja näkyväksi toiminnassa mukana oleville tahoille.

Mikä tahansa ei kelpaa nyky-yhteiskunnassa yhteiseksi hyväksi (*common good*). Yhteiseksi hyväksi kelpuutetaan yleensä vain sellaiset asiat, jotka nojaavat vakiintuneisiin ja

ymmärrettäviin tapoihin oikeuttaa ihmisten yhteistoimintaa. Boltanskin ja Thévenotin (1991, 2006) oikeuttamisteorian mukaan yhteiskunnassa vallitsee tiettyjä historiallisesti muodostuneita arvostamisen *konventioita*, jotka yhdistävät käsityksiä yhteisestä hyvästä ja sopivista tavoista jäsentää ja todentaa niitä. Boltanskin ja Thévenot'n arvostusmaailmat (englanniksi *orders of worth*, ranskaksi *économies de la grandeur*) kuvaavat sitä, mihin perustuen ja miten kollektiiviset toimijat voivat oikeuttaa toimintaansa. Niiden avulla voidaan siten myös tunnistaa yhteisöihin ja organisaatioihin kohdistuvia odotuksia yhteisen hyvän osalta sekä tunnistaa organisaatioiden mahdollisia keinoja vastata asetettuihin odotuksiin (Malmelin 2011, 57). Konventioita käsittelevä oikeuttamisteoria tarjoaa siten monipuolisen lähestymistavan organisaatioiden arvonluonnin tarkasteluun.

Oikeuttamisteoriassa korostetaan arvojen sosiaalista ulottuvuutta, erilaisten arvoperustojen ja intressien välisiä ristiriitoja, kiistoja ja yhteentörmäyksiä sekä yhteisen hyvän jakamiseen liittyviä moninaisia merkityksiä. Toiminnan arvokkuutta punnitaan eri maailmoissa erilaisin perustein, eräänlaisten "testien" avulla, joilla arvoa (esim. raha, maine, tuottavuus, onni) pyritään todentamaan. Kun eri arvostusmaailmoja yhdistellään, joudutaan usein tekemään kompromisseja (ks. Lehtonen & Lonkila 2008). Arvoperustojen ja todentamisen tapojen moninaisuuden kautta aukeaakin laaja näkökulma jännitteisiin, joita organisaatiot kohtaavat pyrkiessään oikeuttamaan toimintaansa. Vaikka yhteisessä toiminnassa ilmenee samanaikaisesti eri arvoja, organisaatiossa voidaan haluta korostaa vain tiettyä arvottamisen tapaa yli muiden riippuen esimerkiksi tärkeimmistä sidosryhmistä tai yhteiskunnallisesta keskustelusta. Tämä voi johtaa toiminnan keskeisen arvon vähättelyyn ja heikentää siihen sitoutumista.

Arvostusmaailmat laajentavat arvonluonnin tutkimusta esimerkiksi yritysten tuotteisiinsa tai palveluihinsa liittämästä arvosta niiden tuotantoon ja käyttöön liittyviin prosesseihin, sillä arvostusmaailmoilla on kytkös yhteiskuntafilosofian historiaan ja yhteistä hyvää kuvaaviin moraaliperiaatteisiin (Luhtakallio & Ylä-Anttila 2011). Inhimillisen toiminnan arvostamista ja oikeuttamista on tutkittu paljon esimerkiksi sosiologiassa, mutta esimerkiksi yrityskontekstissa huomattavasti vähemmän (esim. Malmelin 2011, Sorsa 2018).

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda oikeuttamisteoriaan nojaten esiin nyky-yhteiskunnan keskeiset arvostamisen perustat ja siinä vallitsevat konventionaaliset arvostamisen tavat. Edellinen antaa ymmärryksen siitä, millaista yhteistä hyvää yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan liittyy ja millaista arvoa toiminnassa voidaan pyrkiä tietoisesti luomaan. Jälkimmäinen puolestaan lisää ymmärrystä siitä, mitä arvon tietoinen luominen vaatii eli miten arvoa voidaan todentaa, vahvistaa ja siten myös tietoisesti lisätä. Se toisin sanoen kertoo, mitä yhteisöjen ja organisaatioiden pitää tehdä, jotta ihmiset kelpuuttaisivat toiminnan yhteiseksi hyväksi ja millä keinoilla tätä kelpuuttamista voidaan luontevasti edistää. Käsittelemme näitä aiheita tarkemmin arvon lajien käsitteen kautta. Pohdimme myös, miten arvon lajeja voidaan hyödyntää liiketoiminnassa arvonluonnin apuvälineenä.

## Arvostusmaailmat ja arvonalajit

Arvostustaloudessa mikään ei ole arvokasta sellaisenaan, eikä toiminnan arvoa voida sanella kenenkään toimesta, vaan toiminta saa viime kädessä arvonsa ihmisten välisissä suhteissa, vuorovaikutustilanteissa ja kokemuksessa. Arvostustalouden ajatuksia heijastaen esittelemme Boltanskin ja Thévenot'n seitsemän arvostusmaailmaa ja erityisesti niiden arvoperustan ja arvottamisen tavat, joiden yhdistelmää kutsutaan tässä arvonalajeiksi (ks. kuva 2).<sup>1</sup> Arvonalajit kuvaavat lyhyesti ilmaistuna ihmisten arvostamien asioiden luonnetta sekä yhteistä hyvää koskevia käsityksiä ja sen mukaan arvokkaaksi todentamisen hyväksytyjä tapoja.

Arvostusmaailmoja ovat luovuutta korostava *inspiraation maailma*, maineeseen pohjautuva *mielipiteen maailma*, oikeudenmukaisuutta painottava *kansalaisuuden maailma*, perinteeseen ja luottamukseen nojaava *kodin maailma*, kaupankäynnille rakentuva *markkinoiden maailma*, tehokkuuteen ja tuottavuuteen perustuva *teollisuuden maailma* sekä uusimpana selviytymistä ja resilienssiä korostava *ekologian maailma* (Boltanski & Thévenot 1991, 2006; Lafaye & Thévenot 1993).



**Kuva 2.** Arvostusmaailmat ja niiden arvonalajeja havainnollistava pääpiirre.

<sup>1</sup> Hyödynnämme arvonalajien ja käytännön esimerkkien tarkastelussa Kolme avautua uuteen arvonaluontiin: alustoina puhdas teknologia, terveystaloudet ja markkinointiviestintä digiajassa -tutkimushankkeessa (2015–2017) laadittua Askelia uuteen arvonaluontiin –teosta. Ks. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/>

## ***Inspiraation maailma***

Inspiraation maailmassa (*inspired world*) arvoperustana on luovuus ja kyky innostua. Arvostus liittyy spontaaniuteen, intohimoon, tunteisiin – asioihin, jotka eivät ole mitattavissa tai helposti ohjattavissa. (Boltanski & Thévenot 2006, 159.) Ihmiset liittyvät yhteen ja kokevat asioiden tekemisen yhdessä arvokkaaksi, koska he voivat kokea hetkellisesti yhteistä ihailua, kollektiivista hurmosta tai uutuuden kokemusta. Toiminnassa halutaan vedota tunteisiin ja vahvistaa uskoa. Arvokas sosiaalinen toiminta liittyy ihailuun ja uutuuden kokemukseen jota esiintyy esimerkiksi joukkotapahtumissa, kuten konserteissa, esityksissä, otteluissa, uskonnollisissa tilaisuuksissa, fanituksessa ja juhlissa.

Inspiraation maailman toimijoissa arvostetaan luovuutta, innovatiivisuutta, taiteellisuutta ja riskinsietokykyä. Intohimo liittyy inspiraatiosta syntyvään haluun luoda. Uuden luomiseen tarvitaan mielikuvitusta (esim. kuvataide, elokuvat, musiikki, kirjallisuus, teatteri), kykyä havainnoida sellaista, mikä ei ole olemassa, sekä rohkeutta rikkoa rutiineja, tapoja ja normeja. (Boltanski & Thévenot 2006, 160–162.) Myös yritykset saattavat käyttää esimerkiksi urheilijoita ja viihdeartisteja mielikuvamarkkinoinnissaan osoittaakseen yritystoimintansa luovuutta ja innovatiivisuutta (Malmelin 2011, 72–73). Tämä on yritykselle arvokasta, mikäli tämän avulla onnistutaan siirtämään mainosfiguurin ihailu myös tunteentäyteiseksi ihailuksi yritystä kohtaan. Joskus innostunut johtaja voi inspiroida koko organisaatiota. Inspiraation perustuva arvonluonti on spontaania ja rajoja rikkovaa, mutta se ei ole luonteeltaan kovin pysyvää, koska innostuneena ja hurmoksessa ei voi olla koko ajan. Inspiraatiosta arvonsa saava toiminta häiritsee pysyvämpiä tiloja ja tuottaa katkoksia rutiineihin. Inspiraation maailman käsitys arvosta on historiallisesti yksi vanhimmista, koska se on muun muassa suurten maailmanuskontojen ja taiteen keskeinen lähtökohta.

## ***Mielipiteen maailma***

Mielipiteen maailmassa (*world of fame*) arvostaminen perustuu tunnettavuuteen, kuuluisuuteen ja näkyvyyteen, jossa arvo todentuu huomion saamisena symbolien ja merkitysten kautta. Sosiaalisen toiminnan arvo riippuu muiden mielipiteistä. (Boltanski & Thévenot 2006, 178–179). Asiasta tulee arvokas, kun sille tunnustetaan jokin symbolinen asema yhteisössä. Mielipiteen arvo on haastattelijan, fanin, kriitikon ja seuraajan arvoa. Vain erottuva persoonallisuus ratkaisee. Mielipiteen maailma auttaa ymmärtämään nykytalouden ilmiöiden symbolisia ja kulttuurisia merkityksiä, kuten huomiotaloutta, television puhuvia päitä, muotia tai julkkiskulttuuria. Arvokas sosiaalinen toiminta syntyy samastumisesta, menestyvien asioiden ihailusta ja tunnistamisesta. Arvokkaan asian, kuten uusimman trendiravintolan, viraalisen nettivideon tai muodikkaimman vaatteen, tunnistaa siitä, että se ”pitää” nähdä tai kokea. Arvokasta toimintaa kuvaa kuuluisuus, maine ja se, että asiasta

ylipäättään puhutaan. Esimerkiksi mielipidekyselyillä voidaan paitsi selvittää ihmisten mielipiteitä myös lisätä asian tunnettuutta, sitä koskevaa puhetta ja tätä kautta myös asian arvostusta..

Mielipiteen maailmassa arvokkaana toimijana pidetään niitä ihmisiä, jotka ovat trendikkäitä, kuuluisia ja hyvin verkostoituneita. Esimerkiksi mielipidejohtajat edustavat ja ilmentävät kiinnostavia tavoiteltavia asioita. Arvon luomiseen tarvitaan julkisuutta, ja julkisuus vahvistaa mainetta. Toimijoiden arvo kasvaa, kun maine leviää. Siksi tärkeitä arvon muodostumisen areenoita ovat pressitilaisuudet, lanseeraukset, esittelyt ja merkkipäivät. Organisaatio voi pyrkiä houkuttelemaan tunnettuja henkilöitä palkkalistoilleen, jotta heidän maineensa lisäisi yrityksen houkuttelevuutta ja tunnettavuutta. (Boltanski & Thévenot 2006, 181–185.)

Mielipiteen maailma nousee historiallisesti esiin jo antiikissa, mutta omaa aikaamme voidaan kutsua sähköisen kommunikaation ja ”huomiotalouden” nousun vuoksi konvention kultakaudeksi. Arvokkaana pidetään huomion herättämistä: ”pöhinää”, brändiä, nimeä, medioita ja kohuja. Yritys voi parantaa imagoaan maineen arvoa lisäävillä välineillä, kuten kampanjoiden, julkaisujen, audiovisuaalisten tuotteiden ja henkilöhaastattelujen avulla. (Boltanski & Thévenot 2006, 179–180.) Esimerkiksi yritysvastuun raportointi voi olla osa yrityksen maineen- ja brändinhallintaa ”hyvien tekojen” näkyväksi tekemisenä myönteisen julkisuuden hankkimiseksi (Malmelin 2011, 74–75). Vastaavasti arvottomana pidetään huomaamatonta ja helposti unohtuvaa tuotetta tai imagoa. Mielipiteen maailman aikajänne on lyhyt ja arvaamaton: uutudenviehätyksen tai uutisarvon kadotessa peli on menetetty, yhtenä päivänä voit olla *in* ja toisena *out*.

### ***Kansalaisuuden maailma***

Kansalaisuuden maailmassa (*civic world*) arvo perustuu kollektiivisuuteen ja yhteisvastuullisuuteen. Toiminta saa arvonsa siitä, että ihmiset muodostavat yhteistä tahtoa yhdenvertaisina, samoista oikeuksista nauttivina ja virallisesti samassa asemassa olevina toimijoina. Arvoperustana on yhteinen intressi. Kansalais- ja ihmisoikeuksilla on keskeinen asema kansalaisuuden maailmassa, koska ne ovat kaikille ihmisille yhteisiä. Oikeudet ja velvollisuudet saavat asiat näyttämään arvokkailta. (Boltanski & Thévenot 2006, 187–189.) Arvokkaana pidetään oikeuksien kunnioittamista, sääntöjen noudattamista ja yhteisiä proseduureja, minkä vuoksi arvon todentaminen perustuu hyvin formaaliin muotoon, usein kirjalliseen tai juridiseen kannanottoon.

Kansalaisuuden arvo nousee vahvimmin esiin tasavertaisten yksilöiden dialogissa ja edustuksellisessa toiminnassa yhteenkuuluvuuden, empaattisuuden ja kanssaihmistä kohtaan tunnetun myötämielisyyden kokemuksena. Kansalaisuuden konventio nousi esiin jo antiikin Kreikassa, mutta vahvimmillaan se on ollut oikeusvaltioiden aikakauden kansalaistoiminnassa.

Kansalaisuuden maailma nousee keskeiseksi erityisesti edustuksellisessa demokratiassa, jossa kaikki mikä erottaa ihmisiä, on sille arvotonta (Boltanski & Thévenot 2006, 190–193).

Kansalaisuuden maailmassa arvokas toiminta edustaa yhteistä hyvää, jossa ihmiset uhraavat oman etunsa suuremmalle yhteiselle päämäärälle. Arvo on yhteen organisoitumisessa, ihmisten kuuluessa kollektiiviin tai edustaessa sitä. Edustuksellisuus antaa mahdollisuuden käyttää valtaa ja toteuttaa kollektiivin missiota. Arvoa syntyy vain, kun ihmiset osallistuvat yhteiseen toimintaan. Kansalaisuuden maailmassa arvokkaat toimijat ovat yhteisöjä, jotka tuovat ihmiset yhteen. Esimerkiksi työntekijät voivat järjestyä yhteisen tavoitteen edistämiseksi ja tehdä siten yhteisiä ongelmia näkyväksi. (Boltanski & Thévenot 2006, 185–186.)

Arvokas sosiaalinen toiminta ei liity vain perinteiseen kansalaistoimintaan, vaan kansalaisuuden arvostusmaailma syntyy myös vertaistoiminnan tai yhteiskunnallisen keskustelun kautta. Sosiaalisessa toiminnassa arvostetaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Esimerkiksi urheiluottelu on joukkueiden muodostama yhteinen peli, jossa kilvoitellaan paremmuudesta toisia ja sääntöjä kunnioittaen (Jalonen ym. 2017). Liiketoiminnassa kansalaisuuden maailma voi ilmentyä esimerkiksi hyvän hallinnon periaatteiden (läpinäkyvyys, laillisuus, avoimuus) kunnioittamisena. Organisaatio voi pyrkiä osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun, edistämään yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta tai työntekijöiden tasapuolista kohtelua (Malmelin 2011, 78–79).

### ***Kodin maailma***

Kodin maailmassa (*domestic world*) arvoperustana on lojaalisuus ja kunnioitus, joka syntyy luottamuksesta, uskollisuudesta ja perinteistä. Arvojärjestystä määrittävät henkilökohtaiset suhteet, traditioiden pysyvyys ja jatkuvuus sekä vallankäytön hierarkiat. (Boltanski & Thévenot 2006, 164–166.) Kodin arvo näkyy paitsi perhe-elämässä ja parisuhteessa, myös ystävydessä, työelämässä sekä harrastuksissa esimerkiksi tiiviinä yhteisönä, kohtalotovereiden joukkona tai hiljaista tietoa jakavina kollegoina. Kodin arvo edellyttää intimiteettiä, läheisyyttä ja jopa elämänmittaista sitoutumista.

Kodin maailmassa arvokas sosiaalinen toiminta liittyy riippuvuuteen muista, sukulaisuuden tunteeseen, yhteisten salaisuuksien jakamiseen ja kiintymykseen. Tämän vuoksi toiminnassa arvostetaan luotettavuutta, läheisyyttä ja perinteiden jatkamista. Arvo määrittyy sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa, joissa voidaan osoittaa oma asema toisille tai muistuttaa sen arvosta. Organisaatioissa kodin arvomaailma voi ilmetä pitkinä työsuhteina, vahvoina johtajahahmoina tai tiiviinä työyhteisönä, jossa yhteinen toiminta rinnastuu jäseniensä hyvinvoinnista huolehtivaan perheeseen. Esimerkiksi suomalaisessa patruunakulttuurissa perheen yritys ja sen työntekijät käsitettiin yhdeksi yhteisöksi. (Malmelin 2011, 75–76.)

Kodin arvostusmaailma todentuu usein narratiiveina, suullisina esimerkkeinä, ylisukupolvisina kertomuksina ja opettavina tarinoina. Sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen tarvitaan myös tahdikkuutta ja hienovaraisuutta. Arvostaminen näyttää luonnolliselta, koska se kytkeytyy tapoihin. Hyvät tavat ja hiljaiset käyttäytymissäännöt ovat kodin maailmassa arvon merkkejä, jotka erottavat ja tuovat yhteen ihmisiä, avaavat ja sulkevat ovia. (Boltanski & Thévenot 2006, 166–169.) Kodin arvo on helppo tuhota, koska yhteisössä täytyy olla mukana joko kokonaan tai ei ollenkaan. Jos luottamus rikkoutuu, ei kodin arvon mukaista toimintaa voida jatkaa: perheenjäseniä ei voi heittää ulos hajottamatta perhettä.

### ***Markkinoiden maailma***

Markkinoiden maailma (*market world*) on modernin markkinatalouden instituutioiden ja kansainvälisen liiketoiminnan ytimessä. Arvoperustana on halu. Halu perustuu toimijakohtaiseen puutteeseen ja kiinnostukseen. Arvon aikajänne on siksi vain hetkellinen: arvo kestää vain niin kauan kuin tuotetta tai palvelua etsitään, sen tarjoajia vertaillaan ja kilpailutetaan ja varsinainen transaktio tapahtuu. Arvokkaaksi nähdään kilpailevat hyödykkeet eli tuotteet, palvelut ja muut paketoituneet asiat. Arvokas asia on sellainen, jonka voidaan todentaa antavan ”rahalle vastinetta” eli tyydyttävän halun vaihtoehtoa pienempää resurssimäärää vastaan. Maailmassa pidetään arvossa menestystä ja varakkuutta, koska rikastuminen mahdollistaa ylellisen, halut ainakin näennäisesti tyydyttävän elämän. (Boltanski & Thévenot 2006, 193–197.)

Markkinoiden maailmassa arvoa todennetaan rahallisilla mittareilla. Markkinoiden arvostusmaailmassa organisaation rahallinen kannattavuus on sen olemassaolon edellytys. Arvokas toiminta perustuu siis vaihtosuhteeseen, jonka tuloksena syntynyt voitto, hyöty ja tulos todentaa arvoa. Ihmiset ovat toisistaan vaihtosuhteessa riippuvaisia, mutta vain emotionaalisella etäisyydellä ja vain hetkellisesti toisilleen arvokkaita. Arvokas sosiaalinen toiminta liittyy ostajan ja myyjän väliseen kaupankäyntiin, kilvoitteluun ja edun tavoitteluun. (Boltanski & Thévenot 2006, 198–203.) Kilpailu ulottuu myös henkilökohtaisiin suhteisiin, jossa voittajan positiosta jatkuvasti taistellaan (Malmelin 2011, 72). Arvonluontia luonnehtii opportunistinen toiminta, jossa arvokkaana pidetään vahvaa markkina-asemaa, kilpailukykyisiä hyödykkeitä, kysyntään ja haluihin vastaavien tuotteiden ja palvelujen tarjoamista.

### ***Teollisuuden maailma***

Teollisuuden maailmassa (*industrial world*) teknologia ja tieteelliset menetelmät ovat arvokkaita, sillä tulevaisuuteen investoimisella pyritään maksimoimaan toiminnan tehokkuus, tuottavuus ja tuloksellisuus. Teollisuuden maailmassa arvostaminen perustuu yhteisiin päämääriin ja todentuu tehokkuutena ja tuottavuutena. Toimintaa arvotetaan sen mukaan, miten paljon se tuottaa mitattavaa lisähyötyä resurssien ja lopputuotteiden välillä.

Arvokkaassa toiminnassa ammattilaiset työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi tehokkaasti. Sosiaalinen toiminnan arvo liittyy teollisuuden maailmassa toiminnan hallittavuuteen, hierarkioihin ja työnjakoon. Toimijoissa arvostetaan ennakoitavuutta, ammattimaisuutta ja toiminnallisuutta.

Teollisuuden maailman arvon aikajänne on tulevaisuus. Arvonluonti edellyttää asiantuntemusta, uudistamiskykyä, tuloksellisuuden mittaamista sekä jatkuvaa investoimista, sillä uusien projektien myötä syntyy myös uusia tavoitteita ylitettäväksi. Yhteisen toiminnan johtamisessa tärkeintä tulevaisuuden luotaaminen ja hallinnointi. Teollisuuden arvostusmaailmassa keskeinen ihanne on rationaalinen strateginen suunnittelu. Arvonluontia määrittävät ohjeet, standardit ja indikaattorit, joilla toiminnan edistymistä verrataan suunnitelmiin, budjetteihin ja määräaikoihin. (Boltanski & Thévenot 2006, 203–210.) Yhteisen toiminnan arvoa todennetaan mittareiden, tilastojen, laskelmien ja seurantajaksojen avulla. Arvokkaat asiat ovat resursseja, tuotantoprosesseja tai lopputuotoksia. Teollisuuden arvostusmaailmassa pidetään arvokkaana investointeja, tekniikoita ja menetelmiä, jotka mahdollistavat jatkuvan kehittymisen ja kasvun.

### ***Ekologian maailma***

Kuuden arvostusmaailman lisäksi on esitetty myös ekologiaa (*ecological/green world*) yhdeksi oikeuttamisen tavaksi. Ekologian arvostusmaailma korostaa toiminnan resilienssiä ja vihreitä arvoja, joista on tullut keskeisiä arvonlajeja ympäristöajattelun myötä. (ks. esim. Thévenot ym. 2000), josta on varsinkin ympäristöajattelun myötä tullut yksi keskeinen arvonlaji, myös toiminnan resilienssiä painottavan projektimaailman. Ekologian maailma korostaa erilaisten toimijoiden keskinäisriippuvuuksia, sillä arvoperustana on selviytyminen. Yhteinen hyvä tarkoittaa usein melkein koko ekosysteemin etua (Malmelin 2011, 77), sillä yksikään toimija ei voi selvitä yksin, vaan ainoastaan vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Arvo todentuu luonnon ohjaavuutena, joka pakottaa organisaatiot joko muutokseen (esim. eloonjääminen, uusiutuminen, konkurssin uhka) tai katoamiseen (esim. toimintojen supistaminen, toiminnan lopettaminen).

Ekologian maailmassa arvokasta toimintaa kuvaa säilyminen, mukautuminen ja toimijoiden selviytyminen eli kyvykkyys ja aktiivisuus vastata muutostarpeisiin. Arvokas sosiaalinen toiminta on yhteistyökykyä: synergioita synnytetään projektien ja verkostoitumisen avulla. Ekologian maailman toimijassa arvostetaan joustavuutta, vuorovaikutustaitoja ja avuliaisuutta. Arvokkaana pidetään yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta. Esimerkiksi yhteistyöprojekteilla eri toimijat pyrkivät vahvistamaan asemiaan tai toimintaansa, ja siten lisäämään ekologista arvoansa. Organisaatioiden hankeajattelun ja yhteiskunnan projektifikaation yleistyessä projektien määrä ja merkitys on kasvanut. Onkin arvioitu, että projektien maailmasta voikin tulevaisuudessa tulla oma erillinen arvostusmaailmansa (Malmelin 2011, 78; Lonkila & Lehtonen 2013).



## **Arvostusmaailmoista arvostustalouteen**

Edellä kuvatut arvostusmaailmat ja niiden sisältämät arvonlajit tuovat esiin, miten moninaisin tavoin toiminnan arvo voidaan organisaatioissa käsittää, luoda ja todentaa. Arvostusmaailmojen luokittelun avulla voidaan myös ymmärtää organisaatioihin kohdistuvia erilaisia odotuksia arvonluontiin liittyen ja johdonmukaisia keinoja vastata erilaisiin odotuksiin. Arvostustaloudessa arvoa tai sen laskelmointia ei voida koskaan ennakoida täydellisesti, yksikään arvoperusta tai arvon indikaattori ei automaattisesti nouse tärkeimmäksi toiminnan motivaattoriksi. Mitä enemmän ja mitä johdonmukaisemmin arvoa voidaan määritellä ja todentaa, sitä todennäköisemmin ihmiset lähtevät mukaan ja sitoutuvat toimintaan. Tämä edellyttää sitä, että yhteinen toiminta koetaan omaan arvoperustaan yhteensopivaksi. Arvonluonti vaatii siksi aktiivista ja systemaattista eri perustoihin nojaavan arvostamisen näkyväksi tekemistä.

Seuraavaksi havainnollistamme kolmen yritysesimerkin avulla sitä, miten ja millaisiin tarkoituksiin arvonlajeja voidaan yhdistellä organisaatioiden arvonluontitapojen pohdinnassa. Kirjan muissa luvuissa käsitellään tarkemmin yhdenlaiseen arvoon tai määriteltyyn toimintaan perustuvan arvonluonnin vahvistamisen kysymyksiä. Kaksi ensimmäistä esimerkkiä koskevat kahden tai useamman eri arvonlajin yhdistämistä: ensimmäinen moniarvoisuutta arvonluonnin uudistamiskeinona ja toinen moniarvoisuuden tuomia synergioita. Kolmas esimerkki on yhdistelmä molempia tapauksia.

### **YRITYSESIMERKKI 1 MONIARVOISUUDESTA UUDISTUMISKYKYÄ**

Energia-alan yritys kehittää tulevaisuuden sähkömarkkinoita älykkäiden tietojärjestelmä- ja tiedonhallintapalvelujen avulla. Tulevaisuudessa energiantuotannon täytyy perustua uusiutuviin ja päästöttömiin energialähteisiin, jolloin kysynnän täytyy joustaa tarjonnan sijaan. Älykkäillä ratkaisuilla kysyntäjoustosta pyritään tekemään arvokasta niin energiantuottajille kuin sähkön kuluttajillekin. Nykyisen arvonluonnin perustana on liittyä yritysasiakkaan arvoketjuun tarjoamalla energiantuottajien ja kuluttajien välille tehokkuutta edistäviä räätälöityjä palveluja.

Teollisuuden arvostusmaailman mukaiseen arvonluomiseen yrityksellä on erinomaiset edellytykset – yritys on luonteeltaan asiantuntijaorganisaatio, jossa korostuu energiamarkkinoiden ja tietojärjestelmien tuntemus ja tekninen osaaminen. Mutta miten se voisi kohentaa kykyjään aivan toisenlaisen arvon luomiseen? Tehokkuus voi olla asiakasyrityksille arvokasta, mutta toiminnan uudistamiseen nopeasti muuttuvalla toimialalla siitä ei välttämättä ole apua.

Asiakasyrityksille tuotettua arvoa voi laajentaa esimerkiksi ekologisen arvostusmaailman mukaisesti: yrityksen elinvoimaisuutta ja strategista yhteistyö- ja tuotantokykyä vahvistetaan

verkostoitumalla osaksi erilaisia kansainvälisiä tutkimus- ja kehityshankkeita. Jatkuvasti muuttuvassa energia-alan ekosysteemissä aktiivinen panostus tutkimuksen ja tuotekehitykseen mahdollistaa alan keskeisten muutosten ymmärtämisen ja arvoketjujen muutosten nopean havaitsemisen.

Myös *inspiraation* ja *mielipiteen* arvonlajeilla voi olla merkitystä. Esimerkiksi maineen ylläpitämiseksi yrityksen on tuotettava luovia ratkaisuja uusiin ongelmiin ja olemaan uudistumiskyvystään tunnettu toimija alallaan. Mielipiteen arvostusmaailma mahdollistaa yrityksen tunnettuuden asiakasyrityksiä laajemmalle joukolle ja voi siten helpottaa uusien osaajien löytämistä, mikä puolestaan vahvistaa omaa ekologista lokeroa. Yritys pystyy joustavasti mukautumaan asiakkaan tarpeisiin laajan palveluvalikoimansa, kumppaniverkostonsa ja innovatiivisten asiantuntijoidensa ansiosta.

Organisaation johtamisessa on omaksuttava uusia arvonlajeja, kun arvonluontia laajennetaan. Monipuoliset työtehtävät, matala organisaatorakenne, uuden ajan toimitilaratkaisut ja digitaaliset kommunikaatiovälineet esimerkiksi mahdollistavat sen, että eri asiantuntijat voivat helposti etsiä kohtaamisia ja yhdistää tietämystään uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Yrityksen verkostomainen sisäinen rakenne edistää myös joustavuutta ja luovuutta. Moniarvoisuuden näkökulmasta inspiraation maailma mahdollistaa uusia kokemuksia ja edistää samalla ekologista arvoa eli sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön.

## **YRITYSESIMERKKI 2 KODIN MAAILMASTA SITOUTUMISTA ARVONLUONTIIN**

Kansainvälisellä kaupan alalla toimiva yritys on perinteinen myynnin ja teknisen asiantuntijuuden organisaatio. Asiakasrajapinnassa arvonluonti perustuu markkinoiden arvostusmaailmaan yrityksen toimiessa eräänlaisena välittäjänä asiakkaan arvoketjussa. Arvonluonti riippuu kolmesta kriittisestä tekijästä: luotettavista tavarantoimittajista (päämiehet), tuotteet tuntevasta ja myynnin osaavasta henkilöstöstä (agentit) sekä hyvin hoidetuista asiakassuhteista. Yrityksen sisäinen toiminta rakentuu kodin arvostusmaailman pohjalle, sillä yrityksessä kunnioitetaan perheyriksen arvoja, organisaation hierarkiaa ja läheisiä kumppanuussuhteita asiakkaisiin. Trendien seuraamisen sijaan tällöin on tärkeämpää vaalia yrityksen historiaa ja perinteitä.

*Kodin* ja *markkinoiden* arvostusmaailmojen yhdistäminen tuottaa tässä tapauksessa synergioita. Luottamus on yrityksen menestyksen ainoa tae. Kodin arvostusmaailman mukainen organisointitapa lisää läheisyyttä ja luotettavuutta myös asiakasrajapinnassa. Yhdistelmä on johtanut uudenlaisten kumppanuussuhteiden ja synergioiden etsimiseen, esimerkiksi panostamalla työhyvinvointia edistävään kehittämistoimintaan, jossa henkilöstö nähdään arvonluonnin partnereina ja ”perheenjäseninä” eikä vain tuotannon tekijöinä. Tämän kautta muodostuva luottamus vahvistaa asiakkaiden lojaliteettia yritystä kohtaan alalla, jolla on vaikeaa lähteä hintakilpailuun verkkokauppoja vastaan.

Käänteinen esimerkki arvostusmaailmojen synergiasta on markkinointiviestintäalan yritys, jolla ei ole lainkaan vakituisia sisällöntuottajia, vaan laaja freelancer-verkosto. Markkinointiviestinnän palvelukokonaisuus räätälöidään asiakkaalle täysin tilannekohtaisesti yrityksen osaamisverkostoa ja markkinointikanavia hyödyntämällä. Synergisessä arvonluonnissa yritys pyrkii syväluotaamaan yhdessä asiakkaan kanssa sopivan viestintästrategian, brändin ja arvomaailman. Koska yrityksellä ei ole valmista konseptivalikoimaa eikä vakituista henkilöstöä, valitaan toteuttajat ja markkinointivälineet aina asiakkaan viestintätarpeiden perusteella.

Kodin arvon sijaan yritys nojaa *mielipiteen* arvostusmaailmaan. Yritys on alallaan hyvin tunnettu ja palkittu, mikä mahdollistaa alan parhaiden spesialistien rekrytoimisen ja samalla takaa hyvän näkyvyyden uusille potentiaalisille asiakkaille. Yritys tuottaa jatkuvasti kampanjoita, jotka lisäävät sekä sen omaa että asiakasyritysten mainetta. Nämä toimintatavat edistävät myös muunlaista arvoa. *Ekologian* arvostusmaailman mukaisesti projektit varmistavat uusien interaktiosuhteiden luomisen, kun taas niiden tuottama innovatiivisuus, trendikkyys ja jatkuvasti vaihtuvat tekijät mahdollistavat *inspiraation* arvostusmaailmaan perustuvan luovuutta ruokkivan organisaatiokulttuurin. Tämä onkin tarpeen, sillä palvelun laadun ja henkilöstön tyytyväisyys on pysyttävä korkealla, muuten yrityksen maineriski kasvaa.

Yrityksen menestymisen edellytys on kuitenkin sen ydintiimin osaaminen, hiljainen tieto ja sitouttaminen, mikä vaatii kodin arvonlajin mukaista luottamusta ja yhteisöllisyyttä. *Mielipiteen* maailmaan voisikin tuoda lisäarvoa ja kestävyyttä juuri *kodin* arvostusmaailmasta, joka syntyy läheisyydestä ja yhteisistä perinteistä. Sen mukaisessa organisaatiokulttuurissa ”ydinperhe” voi luottaa toisiinsa tilanteessa kuin tilanteessa, kun taas vaihtuvatkin työntekijät voidaan saada kokemaan itsensä ”perheenjäseniksi”.

### **YRITYSESIMERKKI 3 TEOLLISUUDEN MAAILMASTA YHTEISKUNNALLISTA VAIKUTTAVUUTTA**

Terveydenhuoltopalveluita tuottava yritys kehittää hoidon vaikuttavuuden mittaamista *big data* -analytiikan avulla. Arvonluomisen lähtökohtana on parantaa palvelun laatua sekä työn tuottavuutta. Asiakas saa tarpeisiinsa vastaavaa hoitoa tietojärjestelmästä tuotetun digitaalisen terveysseurantatiedon avulla, mikä samalla luo paitsi kannustimia asiakkaiden parempaan hoitoon myös yrityksen toiminnallisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen. Toisin sanoen tuottaa *teollisuuden* arvostusmaailman mukaista arvoa.

Mielipiteen arvostusmaailman näkökulmasta investointi hoidon vaikuttavuuden mittaamiseen on yritykselle tärkeä kilpailuetu eli potentiaalinen maineen kasvun lähde. Hoidon vaikuttavuuden osoittaminen tuo näkyvyyttä ja tunnustusta, mikä voi houkuttaa haluttuja alan osaajia yrityksen palvelukseen. Vaikuttavuustiedon kehittäminen voi tuoda myös odottamatonta lisäarvoa, kuten *kansalaisuuden* arvostusmaailman tapaista yhteiskunnallista avoimuutta, vaikuttavuutta ja yhteisvastuullisuutta. Yritys voi osallistua terveydenhuollon uudistuskeskusteluun markkinoimalla kehittämiään ratkaisuja ja samalla luoda niille kysyntää. Kansalaisuuden arvostusmaailman näkökulmasta yritys voi fasilitoida julkisen sektorin muutosta tuomalla esiin yhteiskunnallisia ongelmia, nykyisen palvelujärjestelmän puutteita ja ottamalla aktiivisen edustajan roolin ”kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä”.

Maine- ja vaikuttavuusnäkökulmien esiin nostaminen ja hyödyntäminen edellyttävät sitä, että yrityksen on ymmärrettävä mielipidevaikuttajien ja kansalaisten arvottamistapoja, vaikka ne eivät olisikaan toiminnan kehittämisen ensisijainen lähtökohta. Hoidon vaikuttavuuden mittaaminen tuo yritykseen monimuotoista arvoa: asiakkaille, kansalaisille, alan ammattilaisille, yksiköiden johtajille ja palvelujohdolle. Tiedolla johtamisen lisäksi vaikuttavuustieto voi vahvistaa yrityksen markkina-asemaa ja edelläkävijän mainearvoa, mikä hyödyttäneen vastaamista avautuviin markkinoihin.

Arvonluonnin monimuotoisuus voi edellä kuvattujen esimerkkien valossa merkitä sitä, että mitä useampaa arvonlajia yhteisessä toiminnassa pystytään edistämään, sen

merkityksellisempää toiminta on yrityksen arvonaluonnin kannalta. Pelkästään yhden arvonalajin korostaminen voi olla riittämätöntä liiketoimintamallin toteuttamiseen tai sitouttamaan yhteiseen tekemiseen. Lisäksi vaihtoehtoisten ja vastakkaistenkin arvostusmaailmojen etsiminen ja eri arvonalajien tietoinen yhdistäminen voi auttaa löytämään uusia toimintatapoja, edistää organisaation oppimista ja viime kädessä ratkaista menestymisen yrityksen toimintaympäristössä.

Arvostamisen moninaisuus on tärkeää erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Mitä monipuolisemmalla tavalla ihminen kokee työnsä olevan arvokasta, sitä enemmän hän tulee etsineeksi uusia toimintatapoja. Mitä enemmän ihminen taas etsii uusia toimintatapoja, sitä monipuolisemmin hän tulee edelleen arvottaneeksi toimintaansa. Tällaisen hyvän kehän tuottaminen ei onnistu ilman monia arvoperustoja korostavaa lähestymistapaa johtamiseen.

## Kirjallisuus

Boltanski, Luc (2011) *L'Amour et la Justice comme compétences: Trois essais de sociologie de l'action*. 2. painos. Paris: Folio.

Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (1991) *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.

Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (2006) *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Jalonen, Harri & Haltia, Jaakko & Tuominen, Sasu & Ryömä, Arto, (2017) Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47.

Lafaye, Claude & Thévenot, Laurent (1993) Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie* 34:4, 495–524.

Lehtonen, Turo-Kimmo & Lonkila, Markku (2008) Laurent Thévenot ja yhteiselon oikeutukset. *Sociologia* 45:4, 342–346.

Lonkila, Markku & Lehtonen, Turo-Kimmo (2013) Laurent Thévenot ja oikeuttamisteoria. <https://alusta.uta.fi/2013/04/25/laurent-thevenot-ja-oikeuttamisteoria/>

Luhtakallio, Eeva & Ylä-Anttila, Tuomas (2011) Julkisen oikeuttamisen analyysi sosiologisena tutkimusmenetelmänä. *Sociologia* 48:1, 34–51.

Malmelin, Karoliina (2011) Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritysvastuupuheessa. Helsinki: Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta.

Sorsa, Ville-Pekka (2018) Arvoista arvottamiseen: uuden arvososiologian sovelluksia liiketoiminnan kehittämiseen. *Yritysetiikka* 10:1, 6–21.

Thévenot, Laurent & Moody, Michael & Lafaye Claudette (2000) Forms of valuing nature: arguments and modes of justification in French and American environmental disputes. Teoksessa Lamont, Michèle & Thévenot, Laurent (toim.) *Rethinking Comparative Cultural Sociology: Repertoires of Evaluation in France and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press, 229–272.