

## **A Learning Organization: Machine or Human**

Raili Moilasan yrityksen taloustieteiden johtamisen väitöskirja ”A Learning Organization: Machine or Human” (Oppiva organisaatio: kone vai ihmisyhteisö) tarkastettiin 21.6.2001 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä toimi professori Mike Pedler Salfordin yliopistosta Englannista ja kustoksena oli professori Juha Näsi.

### **Oppiva organisaatio: kone vai oppivien ihmisten yhteisö?**

– Aloin viime vuosikymmenen alussa ihmetellä sitä, miksi koulutus ei muuta työyhteisöjä. Toisaalta ihmettelin vuonna 1993 Englannissa kongressissa sitä, kuinka vähän oppivasta organisaatiosta tiedetään, vaikka siitä puhutaankin paljon, Raili Moilanen kertoo tutkimuksensa taustoista. Hän kiinnostui aiheesta niin paljon että toteutti työssään Jyväskylän yliopiston johtamiskoulutuksessa Oppiva Yritys -koulutusohjelman vuonna 1993–94 ja innostui sen jälkeen tutkimaan oppivaa organisaatiota yhä perusteellisemmin. Tuloksia ovat liseniaattityö vuonna 1996, väitöskirja ja ensi talvena ilmestyvä oppikirja.

Aiheen ”saippuamaisesta liukkaudesta” johtuen tutkimuksen ensimmäinen anti on, että oppivan organisaation käsitteelle annetaan sisältö. Tällöin siitä voidaan keskustella, sitä voidaan kehittää ja kehittymistä seurata. Käsitejärjestelmän luominen edistää siis käytännössä asioiden ymmärtämistä ja edelleen käsittelyä. Teorian kehittymisen kannalta käsitteiden määrittely on myös hyvin tärkeää. Oppiva organisaatio on tässä tutkimuksessa määritelty siten, että se on tietoisesti johdettu kahden eri tason osatekijöistä koostuva kokonaisuus. Organisaatioissa rakennetaan puitteet, jotta yksilöillä olisi parhaat mahdollisuudet oppia.

Toinen keskeinen anti liittyy siihen, että oppiva organisaatio käsitteenä pystytään sijoittamaan oikealle paikalleen yritysten johtamisessa. – Oppivan organisaation kehittäminen tai oppimisen ja oppijoiden johtaminen ei ole asiantuntijoiden tehtävä vaan kaikkien johtajien, esimiesten ja omaa yritystään johtavien keskeinen työ, Moilanen painottaa. Sekä kysely että haastattelut osoittivat, että mitä paremmin organisaatiota johdetaan, sitä parempana oppivana organisaationa yksilöt kokevat oman työyhteisönsä.

Kolmanneksi tutkimuksessa tarkastellaan oppimista. Se rinnastetaan Moilasan mielestä liian usein pelkästään koulutukseen, jolloin oppimisen tärkeimmät eli työhön liittyvät linkit jäävät kokonaan huomaamatta. – Huomion kiinnittäminen työhön, työn kehittämiseen ja työhön liittyvään vuorovaikutukseen samoin kuin esimerkilliseen esimiestyöhön onkin paljon keskeisempää kuin kurssien järjestäminen ja koulutuspäivien laskeminen, hän korostaa.

Viimeisenä johtopäätöksenä tutkimuksessa todetaan, että oppimista arvostavassa työyhteisössä otetaan huomioon oppimisen esteetkin. Niitä ei ole useinkaan kovin helppo tunnistaa tai poistaa, mutta oppimisen onnistumisen kannalta se on erittäin tärkeää. – Oppimisen keinojen ohella tarvitaan siis muutosvastarinnan ja ihmisten pelkojen käsittelyä, aikataulujen järjestelyä, resurssien järjestämistä, keskustelun lisäämistä ja monta muuta sellaista asiaa, jotka auttavat poistamaan esteitä oppimisen tieltä, Moilanen konkretisoi.

### **Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä mallia – myös yksilön motiivi korostuu**

Tutkimuksen alkuosa on kokonaisuutta pohjustavaa johdantoa ja loppu varsinaista tutkimusongelman käsittelyä neljässä itsenäisessä artikkelissa, jotka kuitenkin liittyvät kiinteästi yhteiseen oppivan organisaation viitekehykseen.

Ensimmäisen artikkelin antina on yksittäisen oppijan motiivin korostuminen. Yksilön motiivi on hyvin pitkään tiedossa kouluoppimisessa, mutta työyhteisöjen oppimisessa sitä ei ole ymmärretty yhtä tärkeänä. Ihminen tarvitsee aikuisena oppijanakin omaa motivaatiota oppiakseen, vaikkakaan motivoivat tekijät eivät ole enää samat kuin lapsuudessa tai nuoruudessa.

Toisen artikkelin keskeisin anti liittyy havaintoon siitä, että oppivat organisaatiot ovat yhtä moninaisia kuin tutkittavat organisaatiot itsessään. Oppivaa organisaatiota ei tämän mukaan voida tiivistää kovin yksiselitteiseen ja suppeaan malliin, sillä tyylejä ja rakenteita on varsin erilaisia. Tarvitsemme siis riittävän yleisen mallin tai käsitejärjestelmän, joka auttaa saamaan oppivan organisaation paremmin hallintaan.

Kolmannen artikkelin ydin on mittaamisen kehittämisessä. Yksi keskeinen johtopäätös on, että oppimisen tai kehittymisen diagnosoinnin on oltava osa yritysten toimintaa. Tämä liittyy siihen havaintoon, että vain sellaisia asioita kehitetään, joiden kehittämistä seurataan. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että oppimista ja koko oppivan organisaation kehittymistä seurataan ja arvioidaan.

Viimeisestä artikkelista haluan nostaa esille sen, että näinkin moniulotteisen asian kuin oppivan organisaation analysointiin on mahdollisuus kehittää toimiva, erottelukykyinen mittari. Ratkaisevaa on, kuinka hyvin se tuottaa yritysjohdon tarvitsemää tietoa oman yrityksen nykytilasta. Mittaamisen tarkoituksena on nimenomaan tuottaa tietoa yrityksen toiminnan kehittämisen ja yhdessä käytävän keskustelun pohjaksi. Parasta tietenkin on, jos mittari perustuu tietoon ja tilastollisiin testauksiin, jolloin sen toimintaan voidaan luottaa.

## **Tutkimuksen tavoitteet, käsitteet ja tutkimusprosessi**

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena on syventää oppivista organisaatioista käytävää keskustelua kuvailemalla, määrittelemällä ja diagnosoimalla oppivaa organisaatiota kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa keskeisimmät tarkastelukulmat liittyvät yksilö- ja organisaatiotasoon. Organisaatiotasolla tarkoitetaan tässä laajoja ja periaatteellisia järjestelmiä tai prosesseja, jotka eivät ole yhden esimiehen tai työntekijöiden vastuulla. Yksilötasolla taas katsotaan asioita oppijoiden, eli yksittäisen työntekijän, hänen oppimisensa ja työnsä kehittymisen näkökulmasta.

Apuvälineeksi tämän kokonaisuuden ymmärtämiseen ja analysointiin oli kehitettävä jonkinlainen käsitteistö. Tässä tutkimuksessa se koostuu kummallakin tasolla viidestä eri osa-alueesta. Ensimmäinen ja tärkein osa-alue on johtaminen, jota on nimitetty organisaatiotasolla 'oppivan organisaation johtamiseksi' ja yksilötasolla 'oppijoiden ja oppimisen johtamiseksi'. Muut organisaatiotasoon tekijät ovat 'oppimisen suunta' eli yhteinen visio tai käsitys oppimisesta, oppimisen 'esteiden tunnistaminen ja poistaminen', oppimisen 'keinojen organisaatiotasoinen järjestäminen' ja viimeisenä 'oppivaksi organisaatioksi kehittymisen arviointi'. Yksilötasolla osa-alueet ovat periaatteessa samoja, vaikka tarkastelutaso onkin nyt toinen. Esimerkiksi yhteinen suunta on yksilöpuolella yksilön 'oman oppimisen suunta' tai motiivi ja 'esteet' tarkoittavat yksilötasolla enemmän yksilön omaan oppimiseen ja muuttumiseen liittyviä esteitä.

Tutkimusta varten haastateltiin toistakymmentä suomalaista yritysjohtajaa ja kyselyaineistoa kerättiin 25 suomalaisesta organisaatiosta. Haastattelut auttoivat alkuun, lisäsivät ymmärrystä ja saivat arvioimaan teorioihin pohjautuvaa viitekehystä. Noin 700 kyselyyn vastaajan tutkimusaineisto puolestaan antoi tietoa tutkimuksen yhteydessä kehitetyn oppivan organisaation mittarin ominaisuuksista ja tutkittujen ryhmien tai yksiköiden oppiva organisaatio -tilasta.

## **Material Flow Models in Environmental Policy Planning. Case: Pulp and Paper Industry**

KTL Tito Gronowin taloustieteiden väitöskirjan "Material Flow Models in Environmental Policy Planning. Case: Pulp and Paper Industry" (Materiaalivirtamallit ympäristöpolitiikan suunnittelussa) tarkastettiin 16.6.2001 Jyväskylän yliopistossa taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä oli professori Peter Rogers (Harvard University, USA) ja kustoksena professori Tapio Pentto.

### **Dynaamiset materiaalivirta-mallit tehokkaita ympäristö-politiikan suunnittelussa**

– Modernissa ympäristöpolitiikassa pyritään löytämään ratkaisuja, joiden avulla voidaan torjua saasteita jo niiden alkulähteillä, toteaa Tito Gronow väitöstutkimuksessaan. Vallitsevana suuntauksena on muuttaa päätöksenteon perusteita saasteiden ympäristövaikutusten ennakoivasta ymmärtämisestä tuotanto-kulutustoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin.

Näin elinkaarianalyysi ja muut materiaalivirtamallit, joilla voidaan tutkia ja suunnitella tuotteita, järjestelmiä ja jopa teollisuudenaloja kokonaisvaltaisesti ”kehdosta hautaan,” voivat tarjota uusia mahdollisuuksia ympäristöpolitiikan ja -menettelytapojen kehittämiseksi.

Tito Gronow on tutkinut väitöskirjassaan materiaalivirtamallien, esimerkiksi elinkaarianalyysin, soveltuvuutta ympäristöpolitiikan ja -toimintatapojen suunnitteluun. Kohdemaina ovat olleet Ranska ja Ruotsi.

Elinkaarianalyysin käytössä on ongelmana mm. mallin staattisuus. Analyysin avulla ei pysty tutkimaan ja suunnittelemaan ympäristöpolitiikan vaikutuksia politiikan kohteeseen edes lähitulevaisuudessa, koska kohde on saattanut muuttua täysin uuden politiikan myötä. Dynaamiset materiaalivirtamallit ovat näin ollen useimmissa tapauksissa tehokkaampia välineitä ympäristöpolitiikan ja -menettelytapojen suunnittelussa kuin staattiset elinkaarianalyysit.

Staattiset mallit soveltuvat hyvin, kun etsitään parannettavia alueita tuotteen elinkaareissa. Niiden käyttö teollisella tai kansallisella tasolla on kuitenkin ongelmallista, koska niiden analyysi perustuu historialliseen aineistoon.

Materiaalivirtamallien dynaamisuus osoittautui väitöstutkimuksessa keskeisen tärkeäksi tekijäksi ympäristöpolitiikan ja -menettelytapojen suunnittelussa varsinkin silloin, kun useampi muuttuja muuttuu analyysin aikana. Dynaamisissa materiaalivirtamalleissa aikajänne on mukana mallien rakenteessa, mikä mahdollistaa muutosten ja niiden aiheuttamien vaikutusten ennakoimisen ja analysoimisen tutkitussa järjestelmässä. Dynaamisilla materiaalivirtamalleilla voidaan suunnitella ympäristöpolitiikkaa ja -toimintatapoja paremmin ja saavuttaa ratkaisuja, joissa sekä ympäristölliset että kaupalliset intressit ovat tasapainossa.

## **Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective**

KTL Anna-Maija Lämsän johtamisetiikan alaan kuuluvan väitöskirjan ”Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective” (Organisaation kutistaminen ja suomalainen liikkeenjohto eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna) tarkastettiin 19.5.2001 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä toimi yritysetiikan apulaisprofessori Bert van de Ven Tilburgin yliopistosta Hollannista ja kustoksena professori Juha Näsi.

Liikkeenjohtamisen strategiassa on yleistynyt 1990-luvulta lähtien tehokkuuden tavoittelu pienentämällä organisaatioita henkilöstövähennyksin. Kun johto vähentää ja irtisanoo henkilöstöä tehokkuuden parantamiseksi, esille nousee kaksi tärkeää eettistä kysymystä: Onko päätös eettisesti oikeutettu, ja millä tavoin henkilöstöä kohdellaan tässä tilanteessa. Väitöskirja kritisoi aikaisempaa aiheeseen liittyvää johtamiskirjallisuutta ja tutkimusta eettisen näkökulman vähäisyydestä.

Anna-Maija Lämsän mukaan tehokkuuden edistäminen henkilöstövähennyksin aiheuttaa ongelmia suomalaisessa toimintaympäristössä, koska ihmisen yhteisöllisen arvon mittana on perinteisesti pidetty työtä ja osaamista. Uhka irtisanomisesta tuottaa moraalista häpeää. Suomalaisen työelämän traditio on myös perustunut jatkuvan ja vakinaisen työsuhteen periaatteelle. Yleistynyt kutistamisstrategia rapauttaa tätä periaatetta ja muuttaa työelämän moraalijärjestystä kapea-alaista tehokkuutta korostavaan suuntaan.

### **Kutistamisen eettinen oikeutus?**

Organisaation kutistaminen tuottaa inhimillisiä, sosiaalisia ja yhteiskunnallisia ongelmia. Tutkimus korostaakin, että jokaista kutistamispäätöstä tulisi harkita tarkkaan suhteessa yrityksen toimintaedellytyksiin. Tämän lähtökohdan mukaan organisaation heikko taloudellinen tilanne voi olla ainoa eettisesti hyväksyttävä syy kutistamiselle. Erityisesti silloin, kun taloudellisesti menestyvä yritys vähentää henkilöstöä ilman vaihtoehtojen kehittämistä, kutistamisen eettinen oikeutus on voitava kyseenalaistaa.

Johtamisen ongelmaksi Lämsä näkee sen, että organisaation kutistaminen, kuten yleensäkin liikkeenjohtamisen opit, muodostuvat helposti itseään vahvistaviksi muotivirtauksiksi. Organisaatioilla on taipumusta seurata toistensa tapaa toimia,

eikä sen perustaa aseteta helposti kyseenalaiseksi. Tutkimus nostaa esille erityisesti organisaation toimintakulttuurin piirteet sekä johtamiskoulutuksen ja -kirjallisuuden merkityksen kriittisen ja monipuolisen ajattelun kehittäjänä ja mahdollistajana.

## **Miten henkilöstöä pitäisi kohdella?**

Kutistamistilanteessa henkilöstön eettinen kohtelu näyttää edellyttävän ihmisistä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden noudattamista. Tämä auttaa johtoa kohteilemaan ihmisiä arvokkaasti ja itseisarvoisesti, mikä edellyttää vähentämispäätöksiltä myös perusteltavuutta, johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tutkimus nostaa esille, että välittämisen ja empatian tunteet tulisi huomioida johtamistutkimuksessa ja käytännön johtamisessa selvemmin. – Omien tunteiden tiedostaminen ja toisten ihmisten tunteiden huomioiminen ovat keskeinen osa hyvää johtajuutta, Lämsä korostaa. Tunteet edistävät johdon moraalista mielikuvitusta, kykyä havaita ja ymmärtää organisaation toiminta monipuolisesti eri sidosryhmien näkökulmasta. Lämsä kritisoiakin aikaisempaa kirjallisuutta ja keskustelua tunteiden merkityksen riittämättömästä huomioon ottamisesta. Tunteiden merkityksestä johtamiselle ja organisaatioille on paljolti vaiettu.

## **Tehokkuuden paradoksi**

Organisaation kutistamisen keskiössä on tehokkuuden käsite. Tehokkuutta arvioitaessa on kuitenkin syytä ymmärtää, että kutistamisstrategia vaikuttaa moniin aineettomiin seikkoihin. Henkilöstön ja yrityksen välinen luottamussuhde on koetuksella. Pelko työntekijöiden keskuudessa lisääntyy. Organisaatio menettää ammattitaitoa, ja sen imago yleensä kärsii. Ohueksi kutistettu organisaatio voi olla myös este liiketoiminnalle, jos kaupankäyntiä jää toteutumatta liian vähäisen henkilöstömäärän vuoksi. Henkilöstön tyytymättömyys ja uupuminen saattavat myös olla seurauksena.

Tehokkuuden määrittely on usein ongelmallista. Lyhyellä tähtäimellä ja kapeasti yksittäisen sidosryhmän, yleensä omistajien kannalta, määrittely tehokkuus voi itse johtaa taloudellisiin ongelmiin, vaikka taloudelliset syyt ovat alun perin yleensä pääsyy kutistamiselle.

Tutkimus nostaakin esille tehokkuuden määritelmän uudelleen tulkinnan. Tehokkuutta ei pitäisi tarkastella pelkästään lyhyen ajan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta, vaan sen osaksi tulisi sisällyttää pitkän ajan inhimilliset ja sosiaaliset seikat. – Erityisesti sellaiset asiat kuin luottamussuhde ja välittäminen ovat olennainen osa hyvin toimivia työntekijäsuhteita. Ne ovat tärkeä osa moraalista johtamista ja organisaation pitkän ajan kannattavuuden tavoittelua, Lämsä painottaa.

## **Liiketoiminnan moraalialue etsimässä – Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmä-näkemykset ja moraalinen päätöksenteko**

KTL Johanna Kujalan väitöskirjan ”Liiketoiminnan moraalialue etsimässä – Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko” tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 18.5.2001. Vastaväittäjänä toimi professori Jaana Woiceshyn Calgaryn yliopistosta, Kanadasta ja kustoksena professori Juha Näsi, Jyväskylän yliopistosta ja Tampereen teknillisestä korkeakoulusta.

## **Moraali kietoutuu liiketoimintaan**

Yritysjohtajien moraalialue siirtymässä periaatteista suhteisiin

Johanna Kujalan tutkimus on ensimmäisiä liiketoiminnan moraalialuea pohtivia tieteellisiä tutkimuksia maassamme.

Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaisten johtajien asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiä kohtaan ovat muuttuneet sidosryhmien kannalta selvästi positiivisemmiksi 1990-luvulla. Moraalipohdinnat näyttävät nousevan liiketoiminnassa taloudellisten kriteerien rinnalle, ja sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen välisen tasapainon etsiminen tulee tärkeäksi.

Tutkimus korostaa johtajien puheen merkityksen tunnistamista moraalisia käsityksiä tuottavana ja uudistavana. Tutkimuksen mukaan liiketoiminta ja moraalit ovat tiukasti yhteen kietoutuneita, ja moraalit on liiketoiminnassa siirtymässä periaatteista toimijoiden välisiin suhteisiin.

## **Myytti amoraalisesta bisneksestä murtuu**

Keskustelua liiketoiminnan moraalista on maailmalla käyty jo pitkään ja Suomessakin aihe nousi pintaan 1990-luvulla. Vuosikymmenen alun raju lama ja sen myötä paljastuneet ongelmat herättivät kysymyksen siitä, tarvitaanko liike-elämässä ja johtamisessa eettisten periaatteiden pohdintaa, moraalikeskustelua tai arvoanalyysijä. Kujalan väitöskirjan mukaan myytit amoraalisesta, moraalin ulkopuolisesta liiketoiminnasta ja moraalin kuulumisesta vain henkilökohtaisen elämän piiriin ovat rikkoutumassa. Keskustelu liiketoiminnan eettisistä periaatteista lisääntyy ja moraalinäkökulmat liitetään yhä useammin liike-elämää koskevaan keskusteluun.

## **Johtajien sidosryhmä-suuntautuminen vahvistunut 1990-luvulla**

Kujalan tutkimus konkretisoi liiketoiminnan moraalikysymykset sidosryhmäajattelun avulla. Johtajien asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiä kohtaan ovat muuttuneet sidosryhmien kannalta selvästi positiivisempaan suuntaan 1990-luvulla. Erityisesti johtajien asenteet ympäristökysymyksiin mutta myös asenteet työntekijöitä, julkista valtaa, kilpailijoita ja omistajia kohtaan ovat muuttuneet positiivisemmiksi.

Tutkimus on kohdistettu suurten suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajille ja sen empiirinen aineisto koostuu vuosina 1992–1993 tehdyistä toimitusjohtajien haastattelusta ja vuosina 1994 ja 1999 toteutetuista lomakekyselyistä.

Johtajien positiiviset asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiin muuttuvat vähemmän positiivisiksi, kun yrityksen taloudellinen etu on kyseessä. Mutta myös verrattuna taloudelliseen suuntautumiseen johtajien sidosryhmäsuuntautuminen on selvästi vahvistunut 1990-luvun aikana. Sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen välisen tasapainon etsiminen näyttää tulevan yhä tärkeämmäksi liiketoiminnassa ja moraalikysymykset nousevat taloudellisten kriteerien rinnalle.

## **Teon seuraukset periaatteita tärkeämpiä**

Päätösten puntaroiminen kiinnittämällä huomiota niistä aiheutuviin seurauksiin, eli seurauseettinen ajattelu on liiketoiminnassa keskeinen ja luonnollistunut tapa käsitellä moraalisia ongelmia. Myös moraaliset periaatteet koetaan tärkeiksi, mutta niitä sovelletaan tilanteeseen liittyvien vaatimusten puitteissa, mikä korostaa tilanne- ja henkilösidonnaista, eli relativistista ajattelua. Suomalaisten johtajien päätöksenteossa on myös erityinen moralistinen ulottuvuus, joka ilmenee epämoraalisiksi koettujen tekojen jyrkkänä tuomitsemisena.

## **Erilaisia moraalisia puhetapoja**

Kujalan väitöskirja tunnistaa kuusi johtajien moraaliseen päätöksentekoon liittyvää puhetapaa, jotka kuvaavat erilaisia suhtautumistapoja moraalisiin ongelmiin. Edelläkävijäpuhe korostaa yksilönäkökulmaa ja periaatteellista toimintaa, hyödyn etsijäpuhe yksilönäkökulmaa ja seurausten huomioimista ja kuuntelijäpuhe yksilönäkökulmaa ja päätösten tilannesidonnaisuutta. Hyvän yrityksen hyvä johtaja -puhe taas korostaa organisaationäkökulmaa ja periaatteellista toimintaa, yrityksen mies -puhe organisaationäkökulmaa ja seurausten huomioimista ja sopeutujäpuhe organisaationäkökulmaa ja päätösten tilannesidonnaisuutta.

## **Moraali muuttuu moniulotteisemmaksi**

Käytännön ajattelussa, varsinkin liiketoiminnassa, ei yleispäteviin moraaliperiaatteisiin näytetä uskovan. Moraaliset periaatteet kyllä tunnetaan ja niitä pidetään tärkeinä, mutta myös eri tilanteiden vaatimukset ja vaikutukset halutaan huomioida. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että moraalinen päätöksenteko on muuttunut moniulotteisemmaksi 1990-luvulla ja huomio kiinnittyy toiminnan eri osapuoliin ja näiden välisiin suhteisiin. Näin lähestytään uudempaa, postmodernia etiikkakäsitystä, jossa tärkeänä pidetään eri toimijoiden välisiä vuorovaikutusta ja vuoropuhelua ja moraali liiketoiminnassa siirtyy periaatteista suhteisiin.