

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Marjo Nokkonen

EETTINEN JOHTAMINEN EDUNVALVONTAJÄRJESTÖISSÄ

”Järjestön johtaminen on kuin narulla työntäisi”

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
LYHENTEET	4
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkielman tausta ja tarkoitus	7
1.2. Hyvän hallinnon perusteet lainsäädännössä	9
1.3. Tutkimuskysymykset	11
1.4. Aikaisemmat tutkimukset	12
2. JOHTAMISEN ETIIKKA	17
2.1. Eettinen johtaminen ja hyvä hallinto	17
2.2. Minkälainen on eettinen johtaja	27
2.3. Eettinen kompetenssi organisaatiossa	30
2.4. Eettinen herkkyys eettisen päätöksenteon taustalla	32
2.5. Eettinen ihmiskeskeinen organisaatio	33
2.6. Eettiset koodistot	34
2.7. Miksi eettisiä koodistoja kirjoitetaan	37
2.8. Toiminta globaalissa etelässä	41
2.9. Kritiikki	43
3. TUTKIMUSPROSESSI	46
3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat	46
3.2. Tutkimusaineisto	48
3.3. Tutkimuksen toteutus	50
3.4. Tutkimusaineiston analysointi	52
3.5. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	54
4. TULOKSET	57
4.1. Päivittäisjohtaminen järjestöissä	57
4.1.1. Päivittäisjohtaminen perustuu organisaation arvoihin	58
4.2. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	63
4.2.2. Edunvalvonnan johtamisen etiikka	65

4.2.3. Uudenlainen johtaminen organisaatioissa	66
4.2.4. Strategiat järjestötyössä	68
4.2.5. Yhteiskunnan teknologiavaltaistuminen	69
4.2.6. Ympäristövastuullisuus	71
4.2.7. Lobbaaminen	72
4.3. Eettiset koodistot ja ohjeet järjestöissä	74
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	81
LÄHDELUETTELO	89
Liite 1. Kirje	99
Liite 2. Tutkimuskysymykset saatteella	100

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Eettinen päätöksenteko	33
Kuvio 2. Aineiston hahmottaminen	54
Kuvio 3. Eettiset periaatteet edunvalvontajärjestöissä	59
Taulukko 1. Lähdeviittauksissa käytettäviä lyhenteitä	4
Taulukko 2. Etiikka ja moraali	26
Taulukko 3. Keskeiset käsitteet	36
Taulukko 4. Keskeiset käsitteet	37
Taulukko 5. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	76
Taulukko 6. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	77
Taulukko 7. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	77
Taulukko 8. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	78
Taulukko 9. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	78
Taulukko 10. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
Taulukko 11. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
Taulukko 12. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	80
Taulukko 13. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	80

LYHENTEET

ACM	Association for Computing Machinery
ASPA	American Society of Public Administration
CoC	Code of Conduct
ENDA	European Nurse Directors Association
EU	Euroopan Unioni
HL	Hallintolaki
ICoC	International Code of Conduct
PL	Perustuslaki
TI	Transparency International

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Marjo Nokkonen	
Pro gradu -tutkielma:	Eettinen johtaminen edunvalvontajärjestöissä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Professori Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 101

TIIVISTELMÄ:

Eettinen johtaminen voidaan nähdä johtamisen tutkimuksen jatkumolla New Public Managementin johtamista uudistavasta teoriasta arvojohtamiseen ja eettiseen johtamiseen. Johtamisen arvot johdattavat kohti etiikkaa, ja eettiseen johtamiseen käytännössä. Ihmisten kohtelevainen tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti koetaan tärkeänä organisaatioissa ja yhteiskunnassa yleensä. Eettisten periaatteiden toteuttaminen koetaan nykyisin myös vetovoimatekijöinä, joilla pyritään erottautumaan muista organisaatioista. Eettistä johtamista on myös tutkittu runsaasti viime vuosina.

Tässä tutkielmassa tutkittiin eettistä johtamista edunvalvontajärjestöissä. Tutkielman viitekehyksen muodostavat eettinen johtaminen, eettinen johtaja ja eettiset koodistot. Mitä eettinen johtaminen edunvalvontajohdajien mukaan on, ja johtavatko he järjestöjään eettisesti. Onko edunvalvontajärjestöissä käytössä eettisiä koodistoja, ja minkälaisia ne ovat. Minkälaista yhteiskunnallinen vaikuttaminen johtajien mukaan on, ja liittyykö siihen eettinen näkökulma. Eettiset periaatteet esitellään eettiseen johtamiseen ja eettiseen johtajaan liittyen, ja eettiset koodistot esitellään omana lukunaan. Eettisten koodistojen luvussa käydään läpi minkälaisia koodistoja eri ammattiryhmät ovat itselleen luoneet. Kappaletta seuraa lyhyt kritiikki.

Tutkielma on laadullinen ja se toteutettiin haastattelemalla 9 työmarkkina- ja edunvalvontajärjestöjen johtajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Materiaalia kertyi aukikirjoitettuna noin 50 sivua. Tarkentavia lisäkysymyksiä ei tehty. Aineisto analysoitiin sisällön analyysi -menetelmällä. Tulokseksi saatiin 9 eettisen edunvalvonnan osa-aluetta. Johtajat toivat esille myös arvoja ja eettisiä periaatteita, jotka he näkivät tärkeänä eettisessä johtamistyössä. Näitä arvoja ja eettisiä periaatteita oli 13 kpl.

Haastattelujen perusteella johtajat näkivät eettisen johtamisen tärkeänä, ja edelleen nousevana trendinä yhteiskunnassa. Eettinen johtaminen nähtiin päivittäisessä johtamistyössä tärkeäksi vuorovaikutuksellisessa ja keskustelelevassa työskentelykulttuurissa. Johtajat halusivat, että asiantuntijat voivat työskennellä itsenäisesti, ja toivoivat, että he löytäisivät yhteiskunnallisiin ongelmiin ratkaisuja, joita on mietitty ”oman laatikon ulkopuolelta”. He näkivät luottamuksen säilyttämisen kansalaisten silmissä edellytyksenä järjestöjen työlle yhteiskunnallisena vaikuttajana. Edunvalvontatyö ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen nähtiin perusteena järjestöjen olemassaololle. Tästä syystä luottamuksen säilyttäminen ja korruptoitumattomuus nähtiin ehdottomana vaatimuksena oman järjestön toiminnalle.

AVAINSANAT: Eettinen johtaminen, eettinen johtaja, eettiset koodistot, korruptio

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman tausta ja tarkoitus

Johtamisesta ja sen laadusta on tullut tärkeä osa ihmisten työelämää, työskentelevät he sitten julkisella, yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Jatkuva kouluttautuminen työuran aikana johtamistehtävissä ja työntekijän asemassa lisää tietoa johtamisesta, ja siitä, miten pitäisi tulla johdetuksi. Myös johtajat osaavat vaatia alaisiltaan parempia alaisia. Hyvä kommunikaatio, luottamus ihmisten kesken, kiusaamisen sanktioiminen, läpinäkyvyys ja rehellisyys nähdään organisaatioiden menestystekijänä työmarkkinoilla, ja osana tuloksellista toimintaa. Eettistä johtamista ei voi määritellä yksiselitteisesti. Johtajan eettisyyteen vaikuttavat hänen kulttuurinsa, uskomuksensa, arvonsa ja yhteisönsä, jossa hän elää. Julkisessa hallinnossa on kuitenkin ominaisuuksia, jotka erottavat siinä tapahtuvan johtamistoiminnan muista organisaatioista. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisuus yksipuoliseen vallankäyttöön, ja monopoli-asema tiettyjen palveluiden ja hyödykkeiden tuotannossa. (Viinamäki 2017: 1.)

Julkishallinnon ja yritysten johtajat ovat osoittaneet enenevää kiinnostusta johtamisen eettisiä kysymyksiä kohtaan. Eurooppalaisessa poliittisessa kentässä on nähty hallitusten kaatumisiakin niiden jäsenten korruptoituneisuuden vuoksi. Organisaatioiden johtajien oletetaan johtavan eettisesti, ja implementoivan organisaatioihin sellaiset moraaliset arvot, joita julkishallinnolta ja yrityksiltä edellytetään. Johtajat vaikuttavat työntekijöiden toimintaan, ja luovat myös ympäristön, jossa on mahdollisuus eettiselle pohdinnalle ja käyttäytymiselle. Heres ja Lasthuizen (2010) ovat esitelleet eettisen johtamisen kolme komponenttia. Ensimmäisenä on johtajan integriteetti, johtajan oma moraalinen persoona. Toisena komponenttina on, kuinka vaikuttavaksi eettisyys organisaatiossa muotoutuu; kultivoituuko integriteetti johtajan seuraajissa. Kolmantena komponenttina on johtajan ja johdettavien suhde, joka liittyy yhteen moraalisen ihmisen ja eettisen toimintatavan. (Heres & Lasthuizen 2010: 1–2.)

Julkishallinnossa, yrityksissä ja eri ammattiryhmissä on pohdittu eettisiä perusteita toiminnalle, ja niiden pohjalta kirjoitettu eettisiä sääntöjä, joita organisaatioissa työskente-

levät voivat noudattaa. Kuluttajien voimistuneet vaatimukset eettisestä tuotannosta ovat saaneet yritykset kehittämään eettisiä toimintaohjeita. Globaalisti toimivat yritykset toimivat usein maissa, joiden oma lainsäädäntö on puutteellinen ajatellen työntekijöiden ihmisoikeuksia ja oikeuksia turvalliseen työympäristöön. Länsimaiset kuluttajat edellyttävät eettisiä toimintatapoja, ja tuotteilta vaaditaan ympäristöystävällisyyttä ja sosiaalista vastuullisuutta. Samanlaisia vaatimuksia on esitetty myös julkiselle palvelutuotannolle. Ovatko tuotteet, joita palveluketjussa käytetään valmistettu eettisesti. Tai onko työntekijöiden palkat sopimusten mukaiset, onko palveluntuottaja palkannut riittävästi henkilökuntaa, ja täyttääkö palvelu itsessään sille asetetut kriteerit. Kansainvälisten yritysten verojen maksaminen kohdemaahan on ollut myös eettisen tarkastelun kohteena. Eettiset toimintaohjeet ovat myös julkisen, kolmannen sektorin palveluntuottajan ja yksityisen yrityksen kilpailuetu.

Työmarkkinajärjestöt ja elinkeinoelämän edunvalvontajärjestöt ovat yleishyödyllisiä yhdistyksiä, ja niillä on ollut merkittävä vaikutus Suomessa suomalaista työelämää ja sosiaalipolitiikkaa kehitettäessä. Niiden merkitys on edelleen suuri. Suomalainen yhteiskunta on sopimusyhteiskunta, ja yhdistystoiminnalla on maassamme pitkä perinne. Asemaan yleishyödyllisenä yhdistyksenä liittyy mm. verotuksellista etua muuhun yritystoimintaan nähden. Aiemmin työehdoista neuvoteltaessa sopimusosapuolia edustivat työnantajien sekä työntekijöiden omat yhdistykset, ammatillisten yhdistysten keskusliitot. Nykyisin työnantajien edustajat neuvottelevat suoraan työntekijäliittojen kanssa. Näiden neuvottelujen tuloksilla on merkitystä lähes kaikille suomalaisille työikäisille kansalaisille.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tutkimusongelman kannalta keskeisiä käsitteitä, eettistä johtamista, eettistä johtajaa ja näihin sisältyviä osa-alueita. Lisäksi teoriassa käsitellään eettisiä koodistoja, joiden sisältämät ohjeet toimintatavoista työelämässä ovat eettisen johtamisen ydinsisältöä. Teoreettiseen viitekehykseen on valittu eettisen johtamisen ja eettisten koodistojen näkökulmasta johtamisen tieteenalan kirjallisuutta, ja eri tieteenalojen tieteellisiä artikkeleita. Tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla johtamisen asiantuntijoita, edunvalvontajärjestöjen johtajia avoimella haastattelulla. Haastattelun runkona olivat tut-

kielman tutkimuskysymykset täydennettynä haastattelua ohjaavilla kysymyksillä. Haastattelukysymykset nousevat tutkielman teoreettisesta viitekehuksesta.

1.2. Hyvän hallinnon perusteet lainsäädännössä

Suomen perustuslaki muodostaa viitekehyksen ja perustan hyvälle hallinnolle. Hallintolaki sääntelee hallinnon sisältöjä kuten oikeusturvaa, palvelujen laatua, menettelyjä ja neuvontaa. Virkamieslailla säännellään virkamiehen velvollisuuksista. Yritysten toimintaa säännellään esim. elinkeino- ja kilpailulainsäädännöllä, ja kansainvälisillä sopimuksilla (Salminen 2018: 44). Työlainsäädäntö on keskeinen edunvalvontajärjestöjen toiminta-alueen lainsäädäntö. Euroopan unionin sääntelyn vaikutukset ulottuvat laajalti hallintoon, elinkeinopolitiikkaan, työelämään ja kansalaisten elämään.

Suomen perustuslain 2§ mukaan valtiolta Suomessa kuuluu kansalle, jota edustaa valtiopäiville kokoontunut eduskunta. Kansanvaltaan sisältyy yksilön oikeus osallistua, ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Julkisen vallan tulee perustua lakiin. Kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia.

Perustuslain 12§ mukaan jokaisella on sananvapaus. Sananvapauteen sisältyy oikeus ilmaista, julkistaa ja vastaanottaa tietoja, mielipiteitä ja muita viestejä kenenkään ennalta estämättä. Viranomaisen hallussa olevat asiakirjat ja muut tallenteet ovat julkisia, jollei niiden julkisuutta ole välttämättömien syiden vuoksi lailla rajoitettu. Jokaisella on oikeus saada tieto julkisesta asiakirjasta ja tallenteesta.

Perustuslain 21 §:ssä oikeusturvasta sanotaan, että jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti, ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa, sekä oikeus saada oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan koskeva päätös tuomioistuimen tai muun riippumattoman lainkäyttöelimen käsiteltäväksi. Käsitteilyn julkisuus sekä oikeus tulla kuulluksi, saada perusteltu päätös ja hakea muutosta, samoin kuin muut oikeudenkäynnin ja hyvän hallinnon takeet turvataan lailla. (PL 2§, 12§, 21§.)

Hallintolakia (2003) koskevassa esityksessä maamme hallitus ajatteli, että viranomais-ten tehtävien tuloksellinen hoitaminen myös asiakkaan kannalta tarkoittaa tehtävien hoitamista nopeasti, joustavasti ja kustannuksia säästävasti. Keskeisinä laatutekijöinä on pidetty mm. asiakaskeskeisyyttä ja palvelun saatavuutta, luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja luottamuksellisuutta, tiedon tarkkuutta ja ajantasaisuutta, asiakkaan vaikutusmahdollisuutta, ystävällisyyttä palvelutilanteessa, henkilöstön ammattitaitoa, kustannustehokkuutta ja asioiden hoitoa viivytyksettä. (Hautamäki 2004: 71.)

Hallintolain 1 §:ssä määritellään lain tarkoituksena olevan toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa. Tarkoituksena on myös edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta.

Hallintolain 6 §:ssä oikeusperiaatteesta sanotaan, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti, sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Niiden on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia.

Hallintolain 7 §:ssä palveluperiaatteesta sanotaan, että asian käsittely viranomaisessa on pyrittävä järjestämään siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisen hallinnon palveluita, ja viranomainen voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti. Lisäksi viranomaisen on annettava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa. (HL 1§, 6§ ja 7§)

Euroopan unionin sääntelyllä pyritään myös vaikuttamaan kansalaisten hyvään hallintoon. Suomalaisen hallinnon näkökulmasta unionin hallinnon byrokratia aiheuttaa kansalaisten keskuudessa keskustelua, ja herättää myös epäluottamusta unionin hallinnon oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä kohtaan. Usein on kuitenkin kysymys tiedon puutteesta. Euroopan unionin avoimen tiedonjaon ja kansalaisten oikeusturvan kannalta on säädetty useita direktiivejä kuten Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2016/2102 julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta. Direktiivin avulla helpotetaan EU-kansalaisten julkisten palvelujen saatavuutta, joka auttaa heitä käyttämään oikeuksiaan kansalaisina (celex_32016L2102_fi_txt_).

EU:ssa on voimassa avoimuusrekisteri, ns. lobbarirekisteri, johon lobbaajat ilmoittavat päättävässä asemassa olevien poliitikkojen ja virkamiesten tapaamisesta. Se perustettiin 2011. Lobbaamisella tarkoitetaan päätöksentekijöihin vaikuttamista. EU suositteli Suomelle oman lobbarirekisterin perustamista vuonna 2018. Rekisterin valmistelu aloitettiin vuonna 2019. Toistaiseksi ilmoittaminen on ollut vapaaehtoista. Nykyisen lainsäädäntötyön tavoitteena on, että rekisteriin ilmoittaminen olisi pakollista. Tapaamisten ilmoittamisella pyritään epäasiallisen vaikuttamisen torjuntaan.

1.3. Tutkimuskysymykset

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu aikaisempaan tutkimukseen eettisestä johtamisesta, eettisistä toimintaohjeista ja niiden taustalla vaikuttavista teorioista. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, johdetaanko edunvalvontajärjestöjä eettisesti, ja ovatko eettiset toimintaohjeet osa järjestöjen toimintaa. Vaikuttavatko eettiset toimintaperiaatteet järjestöjen pyrkimyksiin vaikuttaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Järjestöjen tapa toimia vaikuttaa kansalaisten käsityksiin tulevatko heille tärkeät asiat työelämässä, ja muista yhteiskunnallisista asioista päätettäessä huomioiduksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavalla eettinen johtaminen tulee esille päivittäisjohtamisessa edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien mukaan?
2. Miksi johtamisen eettisyys on kiinnostava yhteiskunnallinen kysymys tällä hetkellä edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien näkemyksen mukaan? Onko eettisellä johtamisella vaikutusta järjestöjen toimintaan yhteiskunnallisesti?
3. Onko järjestöissä kehitetty eettisiä koodistoja tai onko eettisiä periaatteita käytössä järjestöissä? Millaisia ne ovat ja mihin niillä pyritään?

1.4. Aikaisemmat tutkimukset

Julkisen hallinnon ja palvelutuotannon etiikkaa tutkittu runsaasti. Eri ammattikuntien eettisistä toimintaohjeista löytyy runsaasti kansainvälistä ja kotimaista tutkimustietoa. Yritysten ja edunvalvontajärjestöjen yhteiskuntavastuusta on löydettävissä jonkin verran kotimaista, ja melko runsaasti kansainvälistä tutkimustietoa. Suomalaisten edunvalvontajärjestöjen eettisiä periaatteita ja toimintaohjeita on esitelty joidenkin järjestöjen avoimilla internetsivuilla, mutta kaikille järjestöille yhtenäistä esitystapaa ei ollut. Joillakin järjestöillä eettisiä toimintaperiaatteita ei ollut kaikille kansalaisille avoimista sivustoista löydettävissä.

Eettisestä minimistä eettiseen maksimiin? Venla Mäntysalo (2016) tutki väitöskirjassaan *julkisen palvelun etiikkaa oikeudenmukaisuuden, eetoksen ja avoimuuden näkökulmasta Suomessa*.

Tutkimus käsitteli hallintotieteen teorioiden eettisiä kysymyksiä erityisesti oikeudenmukaisuuden, eetoksen ja avoimuuden kautta kansalaisten ja esimiesten näkökulmasta. Eettisestä minimistä, lakien ja sääntöjen noudattamisesta eettiseen maksimiin, eettisen toiminnan ulottamista päivittäisjohtamisesta käsittämään eettistä tapaa toimia yhteiskunnassa. Mäntysalo käsitteli myös eettistä johtamista, läpinäkyvyyttä ja eettistä hallintotoimintaa tutkimuksessaan. Tutkimus toteutettiin kirjallisilla kyselyillä 25–65-vuotiaille suomalaisille.

Tutkimuksen tulosten mukaan hallintotieteen teoriat ja käytännön työ ovat kehittyneet perinteisestä hallintotavasta kohti uusia muotoja; verkostoitumista ja yhteistyötä. Julkishallinnon eettisyyden vaatimus on lisääntynyt myös eettisen problematiikan kompleksisuuden vuoksi. Julkishallinnossa oikeudenmukaisuus on muuttunut proseduraalisesta vuorovaikutteiseksi, eetos on muuttunut byrokraattisesta demokraattiseksi, ja eettisyyden tulee sisältyä eetokseen. Eettinen sisältö pitää löytyä julkisista palveluista sekä tuotannon että palvelun osalta. Tiedon läpinäkyvyyden vaatimus on myös muuttunut passiivisesta tiedottamisesta kohti aktiivista ja tehokasta tiedon jakamista kansalaisille verkostoitumisen ja yhteistyön avulla.

Julkisen palvelun etiikka on kehittynyt pelkästään lakien ja sääntöjen huomioimisesta kohti kansalaisten oikeudenmukaista kohtelua, eettistä sensitiivisyyttä ja responsiivi-

suutta. Nähtävissä on dialogin lisääntyminen kansalaisten ja hallinnon välillä, julkisen hallinnon eetoksen vahvistuminen ja työhyvinvoinnin parantuminen hallinnossa. Nämä kaikki vähentävät epäeettistä käyttäytymistä ja korruption riskejä. (Mäntysalo 2016: 5–77.)

Rinna Ikola-Norrbacka (2010) tutki väitöstudkimuksessaan ”*Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*” eettistä esimiestyötä hallinnon etiikan ja professioetiikan näkökulmista Suomessa.

Tutkimuksessa on myös pohdittu eettisiä koodistoja, joita terveydenhuollon ammattikunnilla on. Monet terveydenhuollon eettiset koodistot koostuvat erilaisista kielloista tai ovat vahvasti velvollisuuteen liittyviä. Ammattikunnilla eli professioilla on kirjoitetut eettiset koodistot, jotka varmistavat profession lahjomattomuuden ja yhtenäisyyden. Tutkimuksessa tutkittiin kahden sairaanhoitopiirin ylilääkäreiden ja hoitotyön johtajien professioita.

Esimiestyön etiikan osa-alueita ja arvoja tutkimuksen mukaan olivat työyhteisön toimivuuden arvot, esimiehisyys ja yhteistyö, esimiestyön kehittäminen, joustavuus käytännön esimiestyössä, esimiestyön uudistamisen piirteitä, asiakasnäkökulma, vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana, yhteiskunnalliset tehokkuusarvot ja esimiestyön käytännön vaatimukset. Hallinnon eettisistä arvoista tärkeimmät olivat työyhteisön toimivuuden arvot. Julkisen hallinnon ja palvelun arvoja ei koettu ristiriitaisiksi ammatillisiin profession arvoihin verrattuna, vaikka tasa-arvo koetaankin julkisessa hallinnossa tärkeämpänä kuin profession näkökulmasta katsottuna. Eri sairaanhoitopiireissä arvioidaan hallintoa eri tavoin ja organisaatioarvot vaikuttavat siihen, miten eettisyyttä arvioidaan. Lisäksi tuloksiksi saatiin, että traditiot määrittävät professioiden eettistä sisältöä, professioiden työhön liittyi eettisiä jännitteitä, kollegiaalisuus ja organisaatioarvot koettiin tärkeiksi, ja professioiden väliset arvoristiriidat olivat vähäisiä. Tutkimuksen mukaan eettisiä koodistoja on ollut jo pitkään asiantuntija-ammateissa. Voidaan olettaa, että koodistot ovat myös ohjanneet näiden asiantuntijoiden tekemiä päätöksiä koodistojen ohjaamaan suuntaan. (Ikola-Norrbacka 2010: 98–176.)

Australiassa Victorian osavaltiossa tutkittiin julkisen hallinnon työntekijöiden käsityksiä korruption riskeistä julkisessa hallinnossa. Tutkimusartikkelissa *See No Evil, Hear No Evil?* (2016) tutkittavilta kysyttiin, miten eri organisaatioissa arvioitiin korruption riskejä, valvottiinko epäeettistä toimintaa, ja jos ei valvottu, niin mistä syystä ei valvottu?

Artikkeli julkaistiin Australian Journal of Public Administration -julkaisussa.

Tutkimukseen osallistui 36 hallinnon organisaatiota. Julkisessa hallinnossa ei esiintynyt laajamittaisesti epäeettistä toimintaa ja korruptiota tutkimuksen mukaan. Useat korruptiota tutkivat instanssit olivat kuitenkin ilmoittaneet sääntöjen noudattamatta jättämisestä, huonoista työolosuhteista, huonosta töiden valvonnasta, kiristyksestä, hallinnon varojen väärinkäytöksistä, lobbaamisesta hallinnossa, ja jopa ministereiden lahjusten ottamisesta. Hallinnossa oli meneillään korruption vastaisten toimintamenetelmien kehittäminen. Jo olemassa olevat korruption vastaiset menetelmät keskittyivät rahaliikenteeseen kohdistuviin väärinkäytöksiin.

Organisaatioissa oltiin huolestuneita korruption mahdollisesta esiintyvyydestä. Huolestuneisuutta aiheutetuista vahingoista yhteiskunnalle ei ollut. Korruption torjuntaan keskittyvät ohjelmat olivat pirstoutuneita eikä yhtenäisiä sääntöjä vielä ollut. Eettisiä koodistoja oli kehitetty, mutta ne keskittyivät tiedon välittämiseen eivätkä toimintaan käytännössä. Etiikan koulutuksesta ei myöskään ollut tutkimuksen mukaan hyötyä, jollei se ollut säännöllistä, ja jollei organisaation johto ollut siihen sitoutunut.

(Graycar & van der Wal 2016: 3–12.)

Kiinalainen traditionaalinen kulttuuri on etiikkakeskeinen, ja länsimainen virkamieskulttuuri perustuu lain noudattamiseen. Tutkimusartikkelissa *Rule of Morality vs. Rule of Law* (2014) esiteltyssä tutkimuksessa kysyttiin mikä oli eniten ja vähiten tärkeää hyvälle virkamiehelle, ja mitkä arvot olivat tärkeimmät virkamiehelle jokapäiväisessä elämässä. Tutkimukseen osallistui kiinalaisia ja alankomaalaisia virkamiehiä. Artikkeli julkaistiin Public Integrity -julkaisussa.

Konfutselaiseen moraaliin kuuluvat itsensä harjaannuttaminen, oikeamielisyys, rehellisyys, ahkeruus ja puolueettomuus. Virkamiehiltä vaadittava kuuliaisuus ja lojaalisuus hallinnolle konfutselaisuuden lisäksi ovat kiinalaista hallinnon perinnettä. Länsimaisen hallinnon perinteeseen kuuluvat ammatillisuus, osaaminen, tehokkuus, läpinäkyvyys, lain noudattaminen ja tilivelvollisuus. Kiinalaisten valta on kasvanut nopeasti globaalis-

sa politiikassa ja markkinoilla. Samoin yksityisen ja julkisen yhteistyö on lisääntynyt molemmissa maissa, kuten myös maiden keskinäinen yhteistyö. Molemmat maat ovat käyneet läpi julkisen hallinnon uudistamisen, joka perustuu julkisen hallinnon reformiin New Public Managementiin 1980-luvulta lähtien.

Tutkimuksessa saatiin selville molempien maiden julkiselle hallinnolle tärkeimmät eettiset koodistot, ja niissä oli myös nähtävissä yhteneväisyyttä. Kymmenen tärkeintä eettistä koodia kiinalaisille julkisen hallinnon virkemiehille olivat yhteistyö, ahkeruus, tehokkuus, tasa-arvo, ammatillisuus, ei-korruptoituneisuus, innovatiivisuus, oikeudenmukaisuus ja lain noudattaminen. Alankomaalaisille julkisen hallinnon virkamiehille oli tärkeää tilivelvollisuus, rohkeus, tehokkuus, taloudellisuus, tasa-arvo, ammatillisuus, rehellisyys, puolueettomuus, ei-korruptoituneisuus ja oikeudenmukaisuus.

(Yang & van der Wal 2014: 188–196.)

Tieteellisen tutkimuksen tekemisessä, ja tutkimusten tulosten julkaisemisessa käytetään eettisiä koodistoja epäeettisten toimintatapojen ehkäisemiseksi. Koodien olemassaolosta huolimatta tieteellisen tutkimuksen tekemisessä esiintyy vakavia eettisiä ongelmia.

Yhdysvalloissa käytiin läpi 795 eri ammatillisen organisaation käyttämät eettiset koodit ja niihin liittyvät rikkomukset tutkimusartikkelissa *Research Integrity and Research Ethics in Professional Codes of Ethics: Survey of Terminology used by Professional Organizations across Research Disciplines* (2015). Tutkimusartikkeli on julkaistu plos.one- julkaisusivustolla.

Ainoastaan 23 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista käytti yleisesti tunnettua ja hyväksyttyä eettistä koodistoa. Vain pieni joukko ammattikunnista painotti integriteettiä tutkimuksen tekemisessä. Koko joukosta 158 yhteisöä oli sellaisia, joiden työnä oli tehdä tutkimusta. Näissä ryhmissä eettisistä säännöistä hyväksyttiin minimitaso. Kaikista ryhmistä opetuksen ja terveydenhuollon ryhmissä painotettiin eniten integriteettiä ja eettistä työskentelytapaa. Koko joukossa tärkeimpinä pidettiin tekijänoikeuksista huolehtimista, plagioinnin ja esteellisyyden välttämistä, ja tunnustuksen saamisesta huolehtimista. Modernimpia koodeja kuten vastuullisesti toimiminen tutkimusta tehtäessä tai kyseenalaisten toimintakäytäntöjen välttämistä tutkimustyössä ei kukaan tutkitavista organisaatioista ollut ottanut käyttönsä. (Komić, Marušić & Marušić 2015.)

Artikkelissa *Managed Morality: The Rise of Professional Codes of Conduct in the U.S. Nonprofit sektor* (2016) esiteltiin tutkimus, jossa tutkittiin 24 palveluja tuottavan järjestön käyttämiä eettisiä koodeja Yhdysvalloissa. Artikkelin on julkaistu *Nonprofit and Sector Quarterly* -julkaisussa.

Eettisten toimintaohjeiden luominen ja käyttöön ottaminen liittyi ennemminkin ammatillisuuden ja johtamisen arvostamiseen kuin eettisyyden vaatimuksiin. Ammatillisuutta ja johtamista on alettu arvostamaan enenevässä määrin samalla kun tehokkuuden vaatimukset ovat lisääntyneet. Koodien käyttöönottoa kuitenkin vauhdittivat useat hyväntekeväisyyteen liittyvät skandaalit Yhdysvalloissa. Tulokset osoittivat, että koodistojen käyttöön ottaminen on lisääntynyt myös kansainvälisesti. Koodistojen käyttöön ottaminen voi liittyä korkeamman eettisyyden vaatimukseen organisaatioissa, mutta ne ovat myös laillisuuden noudattamisen symboleja, ja osoittavat ammatillisuutta. Niitä on otettu käyttöön myös johtamista uudistavan managerialismin, ja uusliberalistisen talouspolitiikan suosion kasvun myötä länsimaisissa demokratioissa maailmassa. (Bromley & Orchard 2016: 352–357.)

2. JOHTAMISEN ETIIKKA

2.1. Eettinen johtaminen ja hyvä hallinto

Julkiseen hallintoon kuuluvilla toiminnoilla tuotetaan yhteistä hyvää julkisella rahoituksella. Julkisen palvelutoiminnan arvot muodostuvat hyvinvointiyhteiskunnan periaatteista, joiden perusteella palveluita tuotetaan. Kansalaisilla on oikeus saada heitä hyödyttäviä palveluita. Hallinnon etiikka keskittyy virkamiesten keskinäiseen, ja virkamiesten ja kansalaisten väliseen kanssakäymiseen. Hyvinvointiyhteiskunnassa julkiselta toiminnalta edellytetään eettisyyttä, kuten rehellisyyttä ja integriteettiä, tilivelvollisuutta ja lain noudattamista, ammatillisia arvoja kuten osaamista ja tehokkuutta, ja ihmisarvojen noudattamista. Eettiset toimintaohjeet koskevat myös niitä yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita, jotka tuottavat palveluita julkiselle sektorille. Virkamiesten velvollisuudet perustuvat ensisijaisesti lakiin, mutta myös henkilökohtaista, ammatillista ja poliittista vastuullisuutta edellytetään. Eettiset toimintaohjeet ovat osa demokratiaa ja ne muodostavat perusteet hyvälle hallinnolle. (Fourie 2017: 470; Kolthoff 2016: 398; Molina 2015: 378; Mäntysalo 2016: 1.)

Organisaatioteoriat yhteiskunnassa vaikuttavien eri sidosryhmien suhteista toisiinsa ovat vaikuttaneet hyvän ja eettisen hallinnon johtamisen kehittämiseen. Näissä teorioissa huomio kiinnitetään suhteisiin hallinnon ja yritysten, kansalaisten ja asiakkaiden välillä. Joidenkin teorioiden analyyseissä suhteita hallinnon ja kansalaisten välillä pidetään luonteeltaan tiiviimpinä ja merkityksellisempinä kuin yritysten ja sen asiakkaiden välillä. Yrityksen ja sen osakkeenomistajien väliseen suhteeseen kuitenkin liittyy tilivelvollisuutta, kuten hallinnon ja kansalaisten väliseen suhteeseenkin. Poliittis-hallinnollisen järjestelmän suhteessa kansalaisiin on monia muita suhdetta määrittäviä tekijöitä tilivelvollisuuden lisäksi. Moderneissa organisaatioteorioissa tuodaan esille sosiaalinen vastuullisuus koskien sekä yrityksiä että hyvinvointivaltiota. Hyvinvointivaltion ajatellaan olevan myös responsiivinen; suhde kansalaisiin on vastavuoroinen. Yrityksissä tiedotus- ja suhdetoiminnan on ajateltu olevan jossain määrin vastavuoroista sidosryhmiin nähden. (Andriof, & Waddock, 2002: 19–22.)

Julkisen hallinnon arvot kertovat sitoutumisesta julkiseen eetokseen, jossa kansalaisten etu menee virkamiesten ja organisaatioiden edun edelle. Julkinen hallinto tarjoaa kansalaisille myös mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon. Yksityisellä ja kolmannella sektorilla taloudelliset tosiasiat vaikuttavat siihen mitä arvoja pidetään tärkeimpinä. Se mitkä arvot vaikuttavat päätöksentekoon eroavat julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Arvot vaikuttavat myös ihmisten käyttäytymiseen, ja niiden merkitys ja painoarvo riippuu ihmisestä. Saman kulttuuritaustan omaavat ihmiset pitävät tärkeinä samanlaisia asioita, ja arvoja voidaankin luonnehtia suhteellisiksi. Organisaation kulttuuriin vaikuttavat organisaatiossa työskentelevien ihmisten arvot, ja organisaation kulttuuri muokkaa työntekijöiden arvostuksia. Tapa johtaa ja käyttäytyä perustuu sääntöihin, jotka eivät ole yhtä laajoja ajatusrakennelmia kuin arvot, mutta vaikuttavat valintoihin, joita hallinnossa tehdään. (Molina 2015: 372; Mäntyselä 2016: 2; Yang & van der Wal 2014: 187–188.)

Arvoilla vaikutetaan johtajan ja johdettavien väliseen suhteeseen, edistetään henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin, ja perustellaan organisaation olemassa olemisen ja tehtävällä työskenneleville ihmisille, ja sen kanssa yhteistyötä tekeville muille organisaatioille. Uudenlaisia johtamisen tapoja tarvitaan, koska organisaatioissa kohdataan nykyisin monenlaisia haasteita. Pitkälle koulutetut ihmiset johtavat itse itseään, ja perinteisen linjaorganisaation mukainen ylhäältä alaspäin johtaminen usein kyseenalaistetaan. Organisaatioiden verkostomaisuuden kasvaminen ei myöskään lisää linjajohtamisen tarvetta, mutta verkostot eivät tee tarpeettomiksi johtamista ja mahdollisuutta valvontaan. Johtamisen onnistunut tulos voi olla jaetun johtajuuden kokeminen organisaatiossa. Yhteiskunnan ja organisaatioiden toimenkuvien monimutkaistuessa tarvitaan mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon, jotta organisaatio voi olla joustava ja tehokas. (Viinamäki 2009: 7–9.)

Salmisen (2016) mukaan kolme eettisten arvojen ryhmää, jotka kuuluvat olennaisesti julkiseen johtamiseen ovat vastuullisuus ja tilivelvollisuus, luottamus ja lojaalisuus, ja avoimuus ja läpinäkyvyys. Eettiseltä johtajuudelta edellytetään monenlaisia ominaisuuksia kuten korkeaa ammattitaitoa, korkeaa moraalialia, terveen järjen käyttämistä, ja hyvän tahdon osoittamista. Eettiseen johtajuuteen liitetään myös yhteisöllisyyden kan-

nalta tärkeitä ominaisuuksia. Näitä ovat eettisen yhteisön rakentaminen, muiden kunnioittaminen, palvelualltius, oikeudenmukaisuuden toteuttaminen ja rehellisyyden noudattaminen. Valtioneuvosto on määritellyt periaatepäätöksessään (2012), että suomalainen julkishallinto ja yritykset tulevat olemaan edelläkävijöitä yhteiskuntavastuuasioissa. Tällä tarkoitetaan lainsäädännän ylittävää vastuullisuutta esimerkiksi kestävästä kehityksestä, ihmisoikeuksista, taloudellisesta yhteiskuntavastuusta, korruption vastustamisesta ja vastuullisesta omistajaohjauksesta. (Salminen 2016: 7–10.)

Oikeudenmukaiset menettelytavat, luottamus ja lojaalisuus, vastuullisuus ja tilivelvollisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä hyvän hallinnon elementtejä. Kansalaisille on tärkeää, että yhteiskunnassa toimitaan oikeudenmukaisesti, ja että yleistä oikeuskäsitystä noudatetaan. Oikeudenmukaisuus kytkeytyy kansalaisyhteiskunnassa luottamukseen, vastuullisuuteen, epätasa-arvon torjuntaan sekä yleisen ja yksityisen intressin yhteensovittamiseen. Poliittishallinnollisessa järjestelmässä luottamus on keskeinen tekijä. Kansalaisten on luotettava toisiinsa, hallintoon, poliittiseen järjestelmään ja talouden rakenteisiin, jotta yhteiskunta toimii. Vastuullisuudella tarkoitetaan sääntöjen noudattamista ja valvontaa. Kun toimimme oikein, näyttäydymme rehellisinä ja luotettavina. Nämä ovat tavoiteltavia asioita yhteiskunnassamme myös poliitikoille, virkamiehille ja elinkeinoelämän johtajille. Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä tarkoitetaan avointa tiedon saamista ja osallistumisen mahdollisuuksia kansalaisyhteiskunnassa. (Bovens, Goodin & Schillemans 2014: 6–9; Salminen 2018: 45–46.)

Yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet julkishallintoon ja virkamiesetiikkaan Suomessa. Julkishallinnon tehokkuuden vaatimukset New Public Management -doktriinin, palvelutuotannon monipuolistumisen ja valtionosuusjärjestelmien muutosten myötä myös virkamiesetiikka on noussut kiinnostuksen kohteeksi. Hyvinvointiyhteiskunnan periaatteista luopuminen Suomessa ei ole poliittisesti mahdollista. Julkishallinnolta on siitä huolimatta vaadittu yritysmäistä tehokkuutta, ja julkisten toimijoiden on pitänyt sopeutua liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Virkamiesetiikkaan kuuluu yhteisön tavoitteiden asettaminen omien tavoitteiden edelle. Harkintavaltaa käyttäessään virkamies asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Tähän tärkeysjärjestykseen vaikuttaa myös virkavastuulla toimiminen. Lainsäädäntö on asettanut vähimmäisvaatimukset virkamiesten

toiminnalle, mutta toimiminen eettisesti edellyttää muutakin. Kansalaisten arvioidessa viranomaisten toimintaa törmätään hyveisiin. Oikein toimiminen, ja sen edistäminen on hyveellisyyttä. Hyvä on valmiutta toimia ja valita oikein, ja rohkeutta toimia vakaumuksensa mukaan. (Ikola-Norrbacka 2011: 89–90; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 10–11.)

Kansalaisille hyvä hallinto toteuttaa hyvän elämän perusteita, kuten turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Heille on myös merkityksellistä, pyritäänkö hallinnossa vähentämään byrokraattisuutta. Julkisyhteisöissä työskenteleville hyvä hallinto tarkoittaa eettisten pelisääntöjen noudattamista ja henkilökohtaista integriteettiä. Heille on myös tärkeää, että hyvän hallinnon periaatteilla parannetaan kansalaisten luottamusta hallintoon, ja parannetaan poliittishallinnollisen järjestelmän legitimitetin tasoa. Huono hallinto-toiminta on epäeettistä ja johtaa usein toimintatapoihin, jotka ovat vastoin lain henkeä. Huonossa hallinnossa manipuloidaan, ja laiminlyödään lakien, velvollisuuksien ja sääntöjen noudattamista. Epäeettinen toiminta heikentää luottamusta valtion ja kuntien instituutioihin ja poliittiseen päätöksentekoon. Huonon hallintotoiminnan valvominen kuuluu viranomaisille, mutta sitä valvovat myös kansalaiset. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 34, 109; Salminen & Viinamäki 2017: 43–44.)

Tilivelvollisuus on poliittista, oikeudellista, hallinnollista ja professionaalista eli ammattiin liittyvää. Demokratiaan perustuva tilivelvollisuus pitää sisällään vastuullisuuden vaatimuksen, joka takaa sen, että kansalaiset näkevät miten poliittinen johto vastaa kansalaisten odotuksiin siitä mitä heille annettulla valtuutuksella ja resursseilla on käytännössä saatu aikaan. Kansalaiset luottavat, että toimijat vastaavat rehellisesti ja luotettavasti ylemmälle valvovalle taholle. Kansalainen antaa demokraattisesti valituille poliitikoille valtuuden toimia etujensa ajajina, jolloin tilivelvollisuus kansalaisille syntyy. Virkamiehille tilivelvollisuus syntyy lainsäädännön velvoittamana tai poliittisen virkänimityksen perusteella. Tilivelvollisuuden prosessi sisältää monia mekanismeja, joihin moraali, arvot ja kulttuuri vaikuttavat lainsäädännön noudattamisen lisäksi. Tilivelvollisuuden noudattamiseen liittyy valvonta, ja se jaetaan noudattamisesta palkkioita ja virheistä sanktioita. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden odotetaan toteuttavan julkista etua omien yksityisten etujensa sijasta. (Bovens ym. 2014: 10–13, Dubnick &

Justice 2014: 151; Heres & Lasthuizen 2010:7; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 50–51.)

Avoimuus merkitsee oikeutta saada tietoa, mikä korostaa hallinnon avoimuutta tilivelvollisuutena. Avoimuus takaa kansalaisille laillisen keinon vaikuttaa hallintoon, ja mahdollisuuden julkisten suunnitelmien ja aloitteiden ideointiin ja valmisteluun. Julkisten viranhaltijoiden tekemät päätökset tulee perustella, ja päätöksiä koskevaa informaatiota pitäisi rajoittaa vain silloin, kun julkinen etu sitä selvästi edellyttää. Paremmat kontaktit kansalaisten ja hallinnon välillä kehittävät hyvän maaperän kansalaisyhteiskunnan toimimiselle. Julkinen päätöksenteko on myös vapaata arvostelulle. Yhteiskunnalliset valinnat resurssien kohdistamisesta julkisessa palvelutoiminnassa ovat poliittisten päättäjien vastuulla. Julkishallinnon vastuullisuuden vaatimus edellyttää, että johtajilla on riittävästi toimivaltaa huolehtia organisaatiolta edellytettävistä tehtävistä ja niiden tuloksista. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 60–62.)

Poliittiset virkanimitykset herättävät toisinaan yhteiskunnallista keskustelua, ajatellen parhaimman asiantuntijuuden saamista huolehtimaan yhteisistä varoista. Virkamiesten riippumattomuus ja itsenäisyys poliittisista päätöksentekijöistä on lahjomattomuudessa keskeistä, joka nähdään yhtenä eettisen hallinnon toiminnan lähtökohtana. Hallinnon ”salailu” myös usein herättää julkista keskustelua. Asiakirjojen tai tiedon salassapitoon johtavat syyt liittyvät kansalliseen turvallisuuteen, lainvalvontaan, omistamiseen ja henkilökohtaiseen yksityisyyteen. Jos asiakirjat eivät ole julkisia, eikä hallinto avointa, on hyvin vaikeaa saattaa virkamiehiä ja poliittisiä päättäjiä vastuuseen toimistaan tai virheistään. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 62–63; Viinamäki 2017: 70–71.)

Luottamuksessa on kysymys vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus ei ole pelkästään ihmisten välistä vaan yhtä lailla asioiden, hallinnollisten rakenteiden, järjestelmien ja prosessien välistä vuorovaikutusta. Luottamus ei synny itsestään vaan pitkäjänteisen ja johdonmukaisen työn seurauksena. Kaikki epäluottamus ei ole haitaksi julkiselle hallinnolle, koska se ylläpitää hallinnon tilivelvollisuutta. Julkisen hallinnon ja kansalaisten suhteessa kansalainen on se, joka luottaa ja julkisen hallinnon toimijoiden täytyy alistua arviointiin siitä, onko toiminta kansalaisen luottamuksen arvoista. Pohjoismaiden kaltai-

sisä hyvinvointivaltioissa luottamus julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin on osa yhteiskunnallisen järjestelmän hyväksyttävyyttä. Hyvinvointivaltioissa julkisilla organisaatioilla on merkittävä vaikutus kansalaisten hyvinvointiin. Kansalaisten kokemuksilla hallinnon toiminnasta on suora yhteys kansalaisen ajatuksiin poliittisesta järjestelmästä. (Salminen & Ikola-Norrbecka 2009: 74–76.)

Yhteiskunnassa luottamus kohdistuu instituutioihin ja poliittiseen järjestelmään. Luottamussuhdetta tarkastellaan mm. palkitsemisissa, riskinä ja erilaisina luottamusverkostoina. Epäluottamusta aiheuttaa käyttäytyminen luottamusta odottavan henkilön etujen vastaisesti, moraalisen velvoitteen puuttuminen, ja harkintavallan käyttäminen väärin. Poliittisessa järjestelmässä hallituksen tulee nauttia eduskunnan luottamusta. Ministerien, virkamiesten ja yritysjohtajien odotetaan myös olevan luotettavia. Virkamiesten liikkuminen julkishallinnon ja yritysmaailman välillä on usein nähty synnyttävän luottamusongelmia. Tällä on myös etuja; julkishallinnon ja yritysmaailman vuorovaikutus lisääntyy ja kommunikaatio syvenee. Yksityisen ja julkisen sektorin läheiset verkostot kuitenkin mahdollistavat korruptoituneiden verkostojen, hyvä veli -verkostojen syntymisen. Ne luovat epätervettä riippuvuutta ja kiitollisuudenvelkaa jäsenten kesken. Poliittinen rahoitus ja poliittiset virkanimitykset, säätiöiden varojen käyttö ja pienten piirien taloudelliset toimet ovat usein Suomessa olleet korruptioselvitysten keskiössä. (Salminen 2018: 58–63; Salminen & Viinamäki 2017: 1.)

Eettisen johtamisen implementoimiseksi hallintoon tarvitaan hyvän peruskoulutuksen saaneita ihmisiä. Lisäksi on hyvä, jos heillä on työkokemusta, suosittelijoita ja puhdas rikosrekisteri. Johtaminen ei voi perustua suosimiseen, hyvä veli -verkostoon eikä epäpätevien palkkaamiseen. Lainsäädännöllä säädetään reunaehdot sille, mitä julkiselta hallinnolta voidaan vaatia. Tehokkuuden ja taloudellisuuden ohella kansalaiset vaativat julkiselta hallinnolta eettisyyttä ja moraalista vastuuta. Hallinnon eettisyyden osoitukseksi pidetään korruption puuttumista, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja integriteettiä. Lainsäädäntö ei yksinään takaa hallinnon eettisyyttä. Eettistä johtamista ja eettisiä koodistoja tarvitaan käytännön avuksi. Vallan väärinkäytökset ja integriteettirikkomukset ovat lisänneet kansalaisten herkkyyttä väärinkäytöksille. (Frederickson & Meek 2017: 243–244; Hatier 2014: 1087; Mäntysalo 2016: 1.)

Toimiakseen eettisesti johtajan pitää ymmärtää mitä eettinen ja moraalinen tarkoittavat. Vaikka sanat ovat useimmille tuttuja niiden merkitys eri ihmisille erilaisissa tilanteissa voi vaihdella. Moraali ja etiikka kertovat mikä on oikein ja väärin. Arvot ja normit taas ovat päätöksenteon perusteita. Eettisen toimintatavan varmistaminen organisaatioissa edellyttää sääntöihin ja luottamukseen perustuvaa johtamistapaa. Missä johtajan ja organisaation vastuu loppuu, ja työntekijän henkilökohtainen vastuu alkaa. Miten löydetään tasapaino sääntöjen ja valvonnan, päätösten ja virheiden tekemisen sallimisen välille. Eettinen julkinen johtaminen ei ole vain epäeettisen toiminnan ja korruption puuttumista. Se on eettisen toimintatavan ulottamista isompaan kontekstiin päivittäisjohtamisen lisäksi. Lakien ja sääntöjen noudattamisen lisäksi huomiota kiinnitetään arvoihin, eettiseen hallintoon ja johtamiseen. Eettinen konteksti laajenee organisaatioiden ulkopuolelle jokapäiväiseen elämään yhteiskunnassa. (Heres & Lasthuizen 2010: 23–26; Huberts S22–S24; Mäntysalo 2016: 6.)

Integriteetti on johdonmukaisuutta, professionaalista vastuullisuutta, ja se sisältää moraalisen reflektoinnin. Integriteettiin kuuluu korruptoituneisuuden vastustaminen, tilivelvollisuuden noudattaminen, ja lain kunnioittaminen. Integriteetti tarkoittaa oikean ja väärän erottamista, relevanttien moraalisten arvojen ja normien noudattamista silloin kun laki ei selkeästi kerro miten pitäisi toimia. Integriteetti on yhteisesti organisaatiossa hyväksytyjen arvojen, normien ja sääntöjen noudattamista. Integriteettiloukkaus tarkoittaa sellaista käyttäytymistä hallinnossa, joka loukkaa yleisiä moraalisia arvoja ja normeja kuten esim. julkisten varojen väärinkäyttö tai syrjintä. Molinan (2015) artikkelissa virkamiehiltä kysyttiin mitä integriteetti on, ja miksi se on tärkeää. Virkamiesten mielestä tärkeää oli heidän maineensa rehellisinä virkamiehinä. He mainitsivat lain noudattamisen, tilivelvollisuuden, puolueettomuuden, hyvät suhteet kansalaisiin ja yhteistyökumppaneihin, organisaation mission noudattamisen ja resurssien tehokkaan käyttämisen. Virkamiehille oli myös tärkeää toimia demokratian arvojen mukaisesti, välttää ennakkoluuloja ja tuntea empatiaa kansalaisia kohtaan. (Kolthoff 2016: 398; Menzel 2015a: 315; Molina 2015: 378–384.)

Integriteettiteoriat käsittelevät tilivelvollisuutta ja hyvää hallintokulttuuria. Integriteetillä tähdätään terveisiin ja hyvin toimiviin hallinnon organisaatioihin. Seuraavilla sanoilla

on luonnehdittu integriteettiä: rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riipumattomuus ja lahjomattomuus. Hallinnon integriteetti edellyttää tilivelvollisuuden toimimista organisaatioissa horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaaliset ja vertikaaliset tilivelvollisuuden mekanismit tarkoittavat instituutioita, lakeja, käytäntöjä ja asenteita, jotka parantavat hallinnon integriteettiä ja integriteetin näkymistä julkisessa vallankäytössä. Tilivelvollisuuden ja integriteetin näkyminen julkisessa hallinnossa edellyttää epäeettisen ja korruptoivan käyttäytymisen ymmärtämistä, siitä pidättäytymistä ja sen tuomitsemista. Länsimaisissa demokratioissa virkamiesetiikka ja hyvä hallintotapa, korruption vastainen lainsäädäntö, tilintarkastustoiminta, parlamentaariset komiteat poliisin ja oikeuslaitoksen lisäksi, kansalaisyhteiskunta ja tutkiva journalismi valvovat julkisen hallinnon, yksityissektorin ja kolmannen sektorin eettisyyttä ja korruptoituneisuutta. (Howe & Haigh 2016: 305–307; Salminen 2016: 22–23, 28.)

Epäeettisen käyttäytymisen ja korruption aiheuttamista moraalisisista, poliittisista ja taloudellisista vahingoista yhteiskunnalle ollaan kansainvälisesti yhtä mieltä. Taustalla ovat demokraattisten maiden kansalaisten vaatimukset vallan väärinkäytön lopettamisesta, kansainvälisten järjestöjen, kuten Transparency Internationalin (TI) suorittama valvonta organisaatioissa, ja Maailmanpankin (World Bank) vaatimus hallintojen laadun kehittymisestä. Vallan väärinkäytön lisäksi epäeettistä käyttäytymistä voidaan kutsua väärinkäytökseksi työssä, tuottamattomaksi työksi ja laiskotteluksi, epäasialliseksi käyttäytymiseksi, integriteetin ja ihmisoikeuksien vastaiseksi, ja rikolliseksi toiminnaksi organisaatioissa. Epäeettisen toiminnan taustalla voi olla tietoisia päätöksiä olla toimimatta oikein, tietämättömyyttä ja välinpitämättömyyttä. Voi olla myös niin, että ihminen on tietoisesti toiminut väärin, eikä ajan myötä tunnista toimivansa väärin. Toisinaan yhteiskunnan säätämiä lakeja ja asetuksia kierretään, koska niiden noudattamista pidetään liian monimutkaisena. (Fritzen & Dobel 2018: S61; Kolthoff 2016: 396; Strube 2019: 86–88.)

Systemaattinen epäeettinen toiminta vaikuttaa negatiivisesti talouteen, huonontaa julkisten palveluiden laatua, ja lisää kustannuksia jokapäiväisessä elämässä. Se normalisoi vahingollisen käyttäytymisen. Epäeettistä toimintaa esiintyy kaikissa hallinnollisissa ja poliittisissa systeemeissä. Sitä voi esiintyä satunnaisesti ”tyyppivikana” ihmisten käyt-

täytymisessä, osana organisaatioita tai epäonnistuneessa johtamisessa. Se voi olla organisatorista ja ammattikuntaan liittyvää. Se voi liittyä valtioon ja valtioiden toimintaan yhdessä julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa. Sen tarkoituksena on hyödyttää henkilöä, läheisiä ja omaa organisaatiota. Tästä syystä monissa kansainvälisissä yrityksissä ja julkisessa hallinnossa ympäri maailman on luotu eettisiä koodistoja estämään epäeettistä käyttäytymistä ja toimintaa. (Fritzen & Dobel 2018: S62; Kolthoff 2016: 397.)

Eettinen johtaminen vaikuttaa erityisesti ihmisten kanssakäymiseen toistensa kanssa. Eettisellä johtamisella voidaan vähentää korruptoivaa käyttäytymistä organisaatioissa, ja se ehkäisee manipulointia, valehtelua, kiusaamista ja taloudellisten resurssien väärinkäyttöä. Eettinen johtaminen ei päästä johtajaa helpolla. Johtaakseen eettisesti täytyy tuomita epäeettiset toimintatavat, ja pystyä palkitsemaan toivottu ja sanktioimaan epätoivottu käyttäytyminen. Avoin keskustelu ja eettisten toimintatapojen suosiminen lisää empatiaa työntekijöiden kesken. Eettinen johtaminen saa heidät tuntemaan, että heillä on enemmän päätösvaltaa omassa työssään, ja että työ on merkitykselliseltä. Se parantaa työmoraaalia, ja auttaa ihmisiä sitoutumaan työtehtäviin. Eettinen johtaminen parantaa yhteistyötä työntekijöiden ja johtajien kesken. (Heres & Lasthuizen 2013: 94–96.)

Julkisen toiminnan etiikka on palvelun ja huolenpidon etiikkaa. Eettisesti johdetussa palvelutuotannossa luotetaan muiden osaamiseen ja kokemukseen, sitoudutaan tuottamaan yhdessä palveluita kansalaisille ja etsimään neuvotellen ratkaisut ongelmiin. Yksityisen ja kolmannen sektorin asema palveluiden tuottajina tunnustetaan, ja toimijat ovat yhdessä vastuullisia palveluiden tuloksista. Huolenpidon etiikassa keskeistä on olla vastuussa muista ihmisistä, ja vastata heidän tarpeisiinsa kansalaisten itsemääräämisoikeutta ja ihmisoikeuksia kunnioittaen. Huolenpidon etiikka edellyttää toimivaa dialogia kansalaisten kanssa. (Heres & Lasthuizen 2010: 4; Rauh 2018: 247–250.)

Ammattilaisten osaaminen, laadukkaat julkiset palvelut ja läpinäkyvä julkisten varojen käyttö estävät epäeettistä toimintaa. Julkisen hallinnon autonomia ja integriteetti, arvot ja periaatteet, lain noudattaminen, virkamiesten selkeät eettiset toimintaohjeet, ja heidän saamansa lainopillinen ohjaus estävät henkilökohtaisen edun tavoittelua hallinnossa.

Esimiesten antama tuki, raportoinnin ohjeet, ja ”whistleblowing” –mekanismi (=epäeettisen toiminnan ilmoittaminen anonyymisti) yhdessä kansalaisyhteiskunnan kanssa mahdollistavat julkisen hallinnon ja poliittisen johdon valvonnan. (Fritzen & Dobel 2018: S67; Kolthoff 2016: 410.)

2000-luvun uusia eettisiä haasteita julkiselle hallinnolle ovat elektronisen valvonnan käyttäminen yhteiskunnassa, siirtolaisuus ja laiton maahanmuutto, ja ilmaston lämpeneminen. Globalisaatio ja yhteiskunnalliset nopeat muutokset kuvaavat hyvin 2000-lukua. Valvonnan mahdollisuus on lisääntynyt työpaikoilla, koska työtä tehdään nykyään yhä useammin tietokoneiden ääressä. Kaikesta tekemisestä jää jälki, jota voidaan seurata. Työnantajat valvovat työntekijöitä myös erilaisilla kulunvalvontajärjestelmillä. Tietokoneiden yleistymisen myötä on syntynyt rikollisuuden muotoja, joiden vuoksi julkisissa tiloissa ja julkisilla alueilla on kameravalvontaa. Sodat ja poliittiset levottomuudet, mutta myös puhtaan veden väheneminen, kuivuus ja ympäristöjen saastuminen aiheuttavat pakolaisuutta ja siirtolaisuutta. Julkisen hallinnon työntekijöillä, yrityksillä ja muilla toimijoilla on moraalinen velvollisuus kansalaisia kohtaan toimia eettisesti kestäväällä tavalla. (Hijal-Moghrabi & Sabharwal 2018: 466–471.)

Taulukko 2. Etiikan taulukko (mukailen Viestijät- Hyvä viestintä, parempi viestintäkulttuuri).

Etiikka	Sen selvittäminen mikä on hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää
Moraali	Vallitsevat käsitykset hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä
Yhteiskuntavastuu	Hallinnon/yritysten velvollisuus sitoutua sidosryhmiin ja toimintaympäristöönsä. Yleisesti vastuu toiminnasta, ihmisistä, taloudesta ja ympäristöstä.
Läpinäkyvyys	Organisaation toiminnan paljastaminen ja sen altistaminen arvioinnille. Perustuu sidosryhmien oikeuteen saada tietoa.
Luottamuksellisuus	Oikeus ja velvollisuus pitää asioita poissa julkisuudesta, esim. oikeus yksityisyyteen tai tietojen salassapitoon.

2.2. Minkälainen on eettinen johtaja

Eettisesti toimiva johtaja on roolimalli, joka edistää eettisten periaatteiden mukaista toimintaa organisaatiossa. Eettinen johtaja käyttäytyy niin, että hänen toimintansa hyödyttää organisaatiota, eikä tuota vahinkoa muille. Eettinen johtaja ovat luotettava, perustaa toimintansa lakiin ja arvostaa muita. Tehdessään päätöksiä hän huomioi päätösten vaikutukset. Hän auttavat alaisiaan toimimaan eettisesti eikä tee kompromisseja eettisen toimintavan suhteen. Hän ei ole virheetön, mutta hän kantaa vastuun toiminnastaan. Eettinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti tuloksenteeseen organisaatioissa, ja lisää kansalaisten luottamusta julkiseen hallintoon. Eettisesti toimiva johtaja joutuu toimimaan myös vastoin enemmistön tahtoa. Eettinen ongelma syntyy tilanteessa, jossa johtaja ajattelee, että hänen tekemiensä päätösten pitäisi miellyttää kaikkia. Eettinen johtajuus ei aina perustu titteliin vaan eettisesti toimiva työntekijä voi olla myös eettinen johtaja työyhteisössä. (Hassan, Wright & Yuki 2014: 333–334; Menzel 2015a: 315–317; Salminen 2016: 8–18.)

Eettisen johtajuuden kehittymiselle on tärkeää, että johtajalla on ollut eettinen roolimalli. Työskentelemällä eettisen johtajan kanssa voi oppia korkeiden eettisten standardien ja tilivelvollisuuden ylläpitämisen tärkeyttä. Virheistä voi myös oppia ilman syyllisen etsimistä. Alaiset ja johtajat itse kokevat tällaisen esimerkin houkuttelevaksi, jota on helppo ja luonteva seurata. Eettinen ilmapiiri organisaatiossa edesauttaa eettisesti toimimista, mutta myös luo tilaisuuden alaisille vakuuttua eettisen johtajuuden oikeutuksesta. Heres ja Lasthuizen (2012) haastattelivat julkisjohtajia, hybridiorganisaatioiden ja yksityisten yritysten johtajia eettisestä johtamisesta. Julkisjohtajat ja hybridiorganisaatioiden johtajat näkivät tärkeänä eettisenä näkökulmana julkisen eetoksen ja yhteiskunnan hyväksi toimimisen. Yksityissektorin johtajat näkivät eettisen johtamisen tärkeänä omassa organisaatiossa. Kaikki johtajat näkivät etiikan kuitenkin tärkeänä osana johtamista. Heidän mielestään eettinen johtaja kuuntelee omatuntoaan ja noudattaa moraalisia arvoja myös vaikeissa tilanteissa. Integriteettiä, luotettavuutta, nöyryyttä ja toimimista omantunnon mukaan pidettiin myös tärkeinä ominaisuuksina. Eettisen johtajan täytyy tunnistaa eettistä pohdintaa vaativat tilanteet, ja päätöstä tehdessään keskustella muiden kanssa ja kyetä näkemään päätösten vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Johtajat pitivät ”toimimista kuten saarnaa” olennaisena eettisen johtajan ominaisuutena; esimerkkinä olemista pidettiin erittäin tärkeänä. Kyky vastaanottaa palautetta ja muuttaa omaa toimintatapaa nähtiin myös tärkeinä eettisen johtajan ominaisuuksina. (Brown & Trevino 2006: 600–601; Heres & Lasthuizen 2012: 442–453.)

Johtamisen eettisyys liittyy vahvasti johtajan omiin moraalisiin arvoihin ja hänen rohkeuteensa toimia arvojensa mukaan painostuksenkin alla. Eettisen johtajan moraaliseen persoonaan liitetään rehellisyys, integriteetti, luotettavuus, nöyryys, oikeudenmukaisuus, ammatillisuus, muiden kunnioittaminen ja omantunnon noudattaminen. Eettiseen johtamiseen liittyy vahva kiinnostuneisuus muista ihmisistä, ja toimintaympäristöstä missä työskennellään. Käsite eettisestä johtajasta moraalisenä managerina tarkoittaa tietoista pyrkimystä vaikuttaa alaisten eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Ihmisiä ei voi johtaa eettisesti luomatta eettiselle toiminnalle sopivaa ympäristöä keskustelemalla etiikasta ja eettisistä toimintatavoista. Eettinen johtaja on kiinnostunut kehittämään organisaatiotaan, ja työntekijöiden eettisen kompetenssin vahvistamista. Eettinen johtaja rohkaisee muita tekemään itsenäisiä päätöksiä työssä, käyttämään maalaisjärkeä ja ottamaan vastuuta. Johtajan toimiminen roolimallina on tärkeää, ja hyvin toimiva keskusteluyhteys on erityisen tärkeä silloin, kun integriteettirikkomus on tapahtunut. (Brown & Trevino 2006: 595–596; Heres & Lasthuisen 2010: 2–6, 27–29; 2013: 80–81.)

Eettisen johtajuuteen liittyy paljon erilaisia tilanne- ja ympäristötekijöitä. Johtotehtävät ovat usein vaihtelevia ja sidoksissa organisaatioon. Työhön sisältyy velvollisuuksia, kuten huolehtia siitä, että organisaatio huolehtii tehtävistään. Organisaatioissa tehtyjä päätöksiä arvioidaan moraalisisista näkökohdista, sopimusten ja velvollisuuksien, ja yhteiskuntaa yleisesti koskevien sääntöjen ja normien näkökulmista. Erityisesti julkisjohtajien, mutta myös yksityisellä ja kolmannella sektorilla työskentelevien johtajien edellytetään tekevän päätökset ja toimivan moraalisesti arvostettavalla tavalla. Kansalaiset edellyttävät, että johtajat noudattavat tärkeitä periaatteita ja arvoja kuten riippumattomuutta, objektiivisuutta ja lainmukaisuutta. (Viinamäki 2017: 19–21.)

Julkisen hallinnon johtajat kohtaavat työssään usein kompleksisia ongelmia. Johtajien on noudatettava sekä työnantajan ohjeita että omaan työhön liittyviä eettisiä ohjeita. Eettisesti motivoituneet johtajat miettivät ongelmia kohdatessaan, miten tehdä oikeudenmukainen päätös. He pohtivat omaa ammatillista etiikkaansa, ja olosuhteita, joihin päätös vaikuttaa. Johtaja joutuu pohtimaan myös sitä, että hyvistä aikomuksista voi tulla huonoja lopputuloksia. Päätökset on tehtävä, ja lopputuloksesta pitää ottaa opiksi tarvittaessa. Eettisesti kompetentti johtaja kasvattaa omalla toiminnallaan johtajuuden merkitystä. (Hatier 2014: 1095; Jacobs 2018: 9–15.)

Hassan (2014) mainitsee artikkelissaan tutkimuksensa, jossa haastateltiin julkisjohtajia ja heidän alaisiaan eettisistä toimintatavoista. Tutkimukseen saatiin 477 vastausta, joka oli 59 % kaikista vastaajista. Tutkimuksessa julkisjohtajien näkemys oli, että eettinen johtaminen motivoi työntekijöitä raportoimaan epäeettisestä käyttäytymisestä, lisää sitoutumista organisaatioon ja vähentää poissaoloja. Rehellinen, oikeudenmukainen ja reilu johtaja saa työntekijät tuntemaan, että heitä ymmärretään, ja heidän huolensa otetaan huomioon. Eettinen johtaminen vähensi artikkelin mukaan poissaoloja, koska työntekijöillä oli vähemmän stressiperäisiä sairauksia. Työntekijöitä tukeva johtaminen vähensi myös työn välttelyä. (Hassan ym. 2014: 335–336; Menzel 2015b: 354.)

Huhtala (2015) kysyi johtajilta heidän moraalista työidentiteetistään, ja heidän välillään olevista eroavaisuuksista moraalisisessa työidentiteetissä. Moraaliseen työidentiteettiin vaikuttivat johtajien kokemukset eettisistä päätöksentekotilanteista. Työidentiteetissä oli myös löydettävissä erilaisia tasoja, jotka olivat yksilöllisiä, ja jotka muokkautuivat johtajien omien arvojen ja elämäkokemusten myötä. Moraaliseen työidentiteettiin vaikuttivat henkilön työnkuva ja eri uravaiheista kertynyt työkokemus. Huhtala mainitsee tärkeinä moraaliseen työidentiteettiin vaikuttavina asioina eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen johtajuuden. Keskusteltavuus, läpinäkyvyys, työyhteisössä vallitseva luottamus ja tuki vaikuttavat siihen, että päätöksenteon eettiset ulottuvuudet tulevat työyhteisöissä pohdittaviksi. Yksilöllisen moraalisen työidentiteetin kehittymiseen vaikuttavat eettiset uskomukset ja niiden reflektointi, jotka ovat ammatillisuuden kehittämisessä välttämättömiä. (Huhtala 2015: 3–4; Strube 2019: 86.)

2.3. Eettinen kompetenssi organisaatiossa

”We will never bring disgrace on this our City by an act of dishonesty or cowardice. We will fight for the ideals and Sacred Things of the City both alone and with many. We will revere and obey the City’s laws, and will do our best to incite a like reverence and respect in those above us who are prone to annul them or set them at naught. We will strive increasingly to quicken the public’s sense of civic duty. Thus in all these ways we will transmit this City, not only not less, but greater and more beautiful than it was transmitted to us. (Athenian Oath)” (Meine & Dunn 2013: 149.)

Ateenalaisten vapaiden miesten kunniavala demonstroi ensimmäisiä eettisiä koodeja, joiden tarkoituksena oli sitouttaa, ja noudattaa antiikin Ateenassa eettisiä standardeja julkisesta hyvästä. Eettisten standardien etsiminen on jatkunut kuitenkin tähän päivään saakka, koska eettinen kompetenssi liittyy vahvasti aikaan, jota ihmiset kulloinkin elävät. Eettisistä ongelmista ei ole ollut puutetta yksityisissä tai julkisissa organisaatioissa. Julkisen sektorin eettiset ongelmat aikaansaavat julkista keskustelua, jossa kansalaiset voivat osoittaa tyytymättömyyttään hallintoon. (Meine & Dunn 2013: 150.)

Eettinen kompetenssi on lain noudattamista, eettisten toimintaohjeiden sisäistämistä ja eettisten ratkaisujen etsimistä kompleksisiin ongelmiin. Eettiset toimintaohjeet yhdessä eettisten teorioiden ja muodollisten sääntöjen kanssa muodostavat perustan kompetenssille. Eettistä kompetenssia on julkiseen eetokseen sitoutuminen ja julkisen toiminnan arvojen sisäistäminen. Organisaation eettiseen kompetenssiin vaikuttavat miten sitä johdetaan, mitkä ovat sen tehtävät ja tavoitteet, sosiaalinen konteksti, johtajien kyky tehdä eettisesti kestäviä valintoja, perustella valinnat ja hahmottaa niiden seuraukset. Ollakseen eettisesti kompetentti pitää olla eettisesti tietoinen ja osata käsitellä eettisesti hankalia tilanteita. Hyvät kommunikointi- ja tunnetaidot, ratkaisukeskeisyys ja kompromissihakuisuus ovat kompetenssin näkökulmasta myös tärkeitä. Eettisesti kompetentissa organisaatiossa toimitaan oikein, ja epäeettiseen käyttäytymiseen ja toimintaan myös puututaan. (Huberts 2018: S19–S20; Jacobs 2018: S15; Meine & Dunn 2013: 150–151; Viinamäki 2009: 171.)

Eettisiä koodistoja luodaan varmistamaan oikeanlaista käyttäytymistä, ja johtamaan toimintaa. Eettisten koodien arvo eettiselle kompetenssille on, että ne muokkaavat ammattikuntien edustajien käyttäytymistä, ja sisältävät usein myös sanktioita kielletystä

käyttäytymisestä. Silloin kun koodit on implementoitu niin, että ne myös ymmärretään, ne helpottavat käyttäytymistä, koska myös muut organisaation jäsenet käyttäytyvät koodien mukaan. Koodeilla on merkitystä intressiritiriidoissa ja korruption vastaisessa käyttäytymisessä. Ne auttavat yksilöä tunnistamaan epäeettistä käyttäytymistä ja ymmärtämään mitä eettiset ongelmat ovat. Pelkkä koodiston olemassa oleminen ei takaa oikeanlaista käyttäytymistä tai koodistojen sisällön ymmärtämistä. Jos ihminen ei tunnista eettisiä harkintaa vaativia tilanteita tai eettistä problematiikkaa, eettiset ohjeet ovat turhia. Organisaatio ei voi olla eettisesti kompetentti, ellei se pidä huolta johtajien ja työntekijöiden eettisestä osaamisesta. (Meine & Dunn 2013: 153–164; Viinamäki 2009: 172; 2017: 3.)

Eettisesti kompetentin organisaatiokulttuurin luomiseksi tarvitaan tutkimukseen perustuvaa tietoa julkisesta hallinnosta ja johtamisesta, koulutusta, innostunutta henkilökuntaa ja strategista suunnitelmallisuutta. Lisäksi tarvitaan moraalisesti korkealuokkaista henkilökohtaista ja ammatillista käyttäytymistä, lain ja etiikan tuntemusta ja eettisten ongelmien ymmärtämistä. Eettisesti kompetentiksi tullaan koko elämän kestävässä prosessissa eikä sen saavuttaminen ole suoraviivaista ja vailla ongelmia. Koulutus ja ammatillinen sitoutuminen ovat kuitenkin kompetenssin edellytys. Eettisesti kompetentit johtajat välittävät ihmisistä, kunnioittavat heitä ja haluavat kohdella ihmisiä oikein. He ovat esimerkkeinä organisaatioissa ja yhteiskunnassa yleensä. (Cooper & Menzel 2013: 22–24, 32–33.)

Maailmassa on paljon esimerkkejä siitä, miten organisaatioissa rohkaistaan käyttäytymään epäeettisesti, ja rangaistaan niitä, jotka ovat toimineet oikeudenmukaisesti ja omantunnon mukaan. Eettisesti kompetentti julkishallinto saavutetaan panostamalla etiikan koulutukseen opiskeluvaiheessa. Eettisen problematiikan, organisaatiokulttuurin, julkishallinnon rakenteiden ja ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen luovat perustan eettiselle kompetenssille organisaatioissa. Sääntöjen ja komentoketjun tarkka noudattaminen joustavuuden ja avoimen kommunikaation kustannuksella usein johtavat huonoon organisaatiokulttuuriin. (Cooper & Menzel 2013: 16–21.)

2.4. Eettinen herkkyys eettisen päätöksenteon taustalla

Eettisesti herkkä ihminen tunnistaa eettistä problematiikkaa sisältävät tilanteet. Johtaja tiedostaa tilanteen vaativan omien eettisten periaatteiden ja moraalisen toiminnan pohdintaa. Johtaja joutuu tekemään päätöksiä muiden ihmisten elämään vaikuttavista asioista, ja siksi pohdinnalla on käytännön merkitystä yhteiskunnassa. Päätöksiä edeltää eettisten merkitysten antaminen niille asioille, joista johtajan on tehtävä päätöksiä.

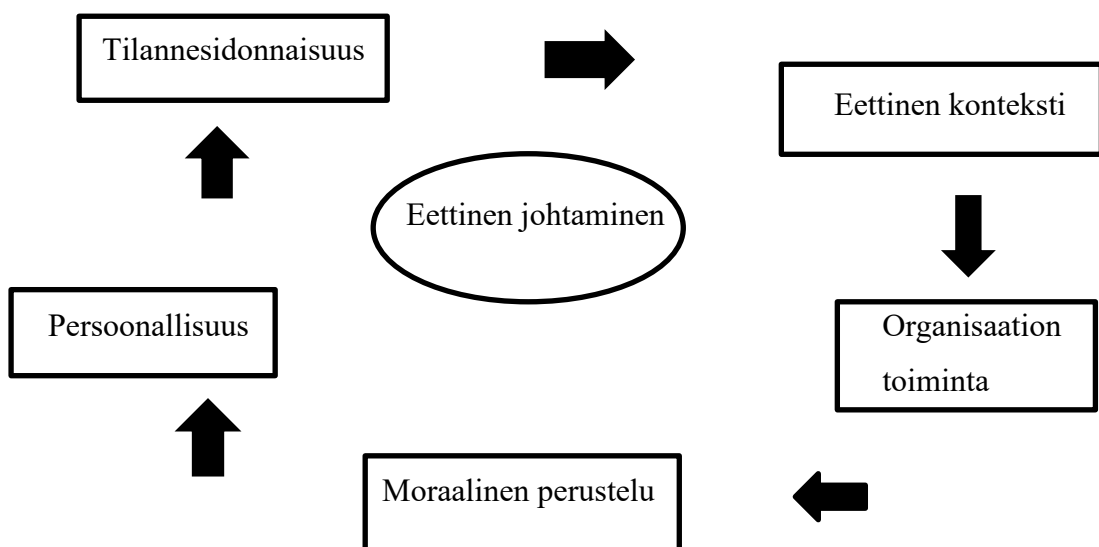
Eettinen herkkyys on kykyä eläytyä muiden ihmisten elämäntilanteisiin, ja ymmärtää mitä vaikutuksia tehtävillä päätöksillä on. Tämä edellyttää ajatusprosessia, jossa johtaja oivaltaa mitä kyseisten asioiden toteutuminen muiden ihmisten elämässä konkreettisesti tarkoittaa. Oivalentaminen on ajatusprosessi, jossa tehdään valinnat myös niistä asioista, joiden vaikutuspiirissä organisaatiot ja toimintaympäristömme ovat. Näillä valinnoilla on merkitystä taloudelliseen ja poliittiseen toimeliaisuuteen yhteiskunnassa. Persoonallisuus voi vaikuttaa tilanteiden tulkitsemiseen ja vuorovaikutukseen, jotka vaikuttavat toimintatavan valintaan tilanteessa. Johtajan etiikan tuntemus, koulutus, työkokemus ja elämäkokemus yleensä vaikuttavat valittaviin toimenpiteisiin. (Brown & Trevino 2006: 604–605; Viinamäki 2009: 167–168; 2017: 31–33.)

Eettisesti herkkä johtaja kuuntelee työyhteisöä, ja on kiinnostunut siitä, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation toimintakykyyn. Kirjoitetut toimintaperiaatteet on hyvä olla olemassa, mutta ilman jatkuvaa kommunikaatiota ihmisten kesken ei synny eettisesti herkkää työyhteisöä. Eettinen herkkyys lisääntyy työuran ja työkokemuksen karttuessa. Sosiaalistuminen työyhteisöön edesauttaa myös eettisen harkintakyvyn kasvamisessa. Eettisten valintojen tekeminen organisaatiossa vaatii herkkyyttä, rohkeutta ja kypsyyttä valita niin, että organisaation arvot, periaatteet ja toimintakulttuuri erottavat organisaation muiden organisaatioiden toimintakulttuurista. Organisaation imagoa, taloudellista menestymistä ja vetovoimaisuutta esim. työpaikkana voidaan rakentaa eettisten toimintakulttuurin näkökulmasta. (Viinamäki 2009: 167; 2017: 133–134.)

Päätösten tekemiseen vaikuttaa johtajan asema organisaatiossa legitimiteetin vallan käyttäjänä. Hän päättää organisaation varoista, ja hänen vastuullaan on myös henkilökuntaa koskevat päätökset. Organisaatioiden työntekijät odottavat, että heidän asiois-

saan tehdään oikeudenmukaisia päätöksiä. He odottavat myös, että heidän työpanostaan arvostetaan, ja että heitä kohdellaan reilusti. Työntekijät mieltävät johtajan käyttäytymisen olevan yhteydessä tulevatko he kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden palkitseminen eettisestä toiminnasta, ja epäeettisen toiminnan sanktioiminen on yhteydessä johtajan päätöksenteon taustalla vaikuttaviin teorioihin, arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Johtajan on myös kyettävä vaatimaan organisaation työntekijöiltä tilivelvollisuutta ja eettistä päätöksentekoa toimissaan. Esimerkkinä toimiminen vaatii johtajalta ja työntekijöiltä ajatusprosessia ja oivaltamista, miten toimitaan eettisesti omassa organisaatiossa ja sidosryhmien kanssa. (Brown, Trevino & Harrison 2005: 119.)

Kuvio 1. Eettinen päätöksenteko (mukaillen Brown & Trevino 2006: 596).



2.5. Eettinen ihmiskeskeinen organisaatio

Organisaatiossa valittu strategia, muiden kuuntelemisen ja arvostamisen kulttuuri, ja organisaation arvot vaikuttavat miten eettisesti valvutuneita päätöksiä siellä tehdään. Aiemmin tehdyt päätökset, lainsäädäntö ja tasapainoilu yhteiskunnallisten vaatimusten välillä vaikuttavat tehtyjen päätösten eettisyyteen. Organisaation ilmapiiri muuttuu sen omien rakenteiden, sinne työskentelemään valittujen ihmisten ja organisaatioon sosiaa-

listumisen myötä. Jokaisessa organisaatiossa on oma koodisto, miten toimitaan ja mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä riippumatta siitä, onko eettisiä toimintatapoja pohdittu ja implementoitu toimintaan. Yhteiskunnallisella ilmapiirillä on myös vahva vaikutus organisaation ilmapiiriin ja tapoihin toimia. Kaikkien näiden vaikutuksesta huolimatta johtajan vaikutus organisaation kehittymiseen on suurin. Johtajat päättävät organisaatioiden strategioista, tavoitteista ja politiikoista niiden saavuttamiseksi. Heillä on päärooli organisaation kulttuurin ja ilmapiirin luomisessa, ja muuttamisessa kohti eettisempiä toimintatapoja. (Grojean, Resick, Dickson & Smith 2004: 223–225.)

Ihmiskeskeisessä organisaatiossa ihmisarvon, yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden kunnioittaminen on keskeistä. Ihmiskeskeisen organisaation arvoja ovat myös oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja lojaalisuus, rehellisyys, integriteetti ja avoimuus. Organisaation kulttuuri vaikuttaa ihmisiin, ja ottaa vaikutteita heistä, jotka siellä työskentelevät. Ihmiskeskeisissä organisaatioissa johto ja työntekijät luottavat toisiinsa. Kommunikaatio on avointa, ja organisaatiossa reagoidaan nopeasti muutoksiin. Sijoittaminen ihmisiin tuottaa kilpailukykyä, ja on tuloksellista pitkällä tähtäimellä. (Black & La Venture 2018: 444–454.)

2.6. Eettiset koodistot

Aika, historia ja olosuhteet vaikuttavat ammattikuntien eettisten standardien kypsymiseen. Aikaisemmin virkamiehille ja johtajille sallittu käytös ei välttämättä ole sitä enää nykyisin. Aasian osakemarkkinoiden romahtaminen 1990-luvun lopulla, internetkuplan puhkeaminen 2000-luvun alussa, ja v. 2008 talouskriisi antoivat aiheen eettisen ohjauksen käyttöön ottamiseksi julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Eettisten koodistojen tarkoituksena on ohjata ammattikuntia yhtenäisiin eettisiin ja tarkastelua kestäviin käytäntöihin työssä, ja suojella esimerkiksi tutkimuksen tekijöitä kaupallisilta vaikutuksilta. Epäeettiseltä toiminnalta historiallisesti ovat parhaiten säästyneet yhteiskunnat, joissa on panostettu yhteiskunnallisten instituutioiden rakenteiden ja kansalaisten sosioekonomisen aseman kehittämiseen. Huomiota pitäisi kiinnittää tehokkaaseen julkiseen

hallintoon, ja korruptoivan käyttäytymisen mahdollisuuksien poistamiseen. (Cuomo, Mallin & Zattoni 2016: 224–225; Fritzen & Dobel 2018: S64–S66; Schulz 2014: 335.)

Yhteiskunnallisten muutosten, teknisen kehityksen ja kansainvälistymisen vuoksi syntyy uusia eettisiä haasteita, joihin monien ammattikuntien täytyy vastata. Eettisiä koodistoja luodaan sekä suuria haasteita että tavanomaisia eettisiä dilemmoja varten, joita julkisen hallinnon johtajat ja työntekijät arkipäivässään kohtaavat. Eettisten toimintaohjeiden tarkoituksena on ohjata organisaatiota käyttämään julkisia varoja mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti. Julkisessa toiminnassa noudatettavat eettiset toimintaohjeet luovat työskentelyilmapiirin, joka rohkaisee ylläpitämään laatua, toimimaan ammatillisesti ja eettisesti. (Cawthray, Porter & Prenzler 2013: 187–188; Fourie 2017: 469.)

Eettisten koodistojen luominen ja implementointi organisaatiossa viestii työntekijöille ja muille sidosryhmille, että organisaatiossa ei hyväksytä epäeettisiä toimintatapoja. Koodit tulee implementoida organisaatioon hyvin, ja eettiselle käyttäytymiselle työssä tulee olla johdon tuki, jotta koodien noudattamista voidaan edellyttää. Koodistojen tulee olla helposti ymmärrettäviä, ja pitää muistaa, että organisaatiossa voi myös olla useita eri kieliä äidinkielenään puhuvia työntekijöitä. Kaikkien työntekijöiden pitää kuitenkin ymmärtää mitä heiltä edellytetään. (Smith & Colvin 2016: 95–97.)

Koodiston implementoinnissa pitää käydä läpi mitä eettiset ohjeet tarkoittavat ja mikä on henkilöstön vastuu työpaikalla. Mitä intressiristiriidat ja ongelmatilanteet tarkoittavat, ja kuinka niissä toimitaan. Miten asioista pidetään kirjaa, mitä salassapito tarkoittaa, kenelle organisaation omaisuus kuuluu, ja miten työntekijät saavat tätä omaisuutta käyttää. Lisäksi pitää olla selvää mitä lahjonta on, miten epäasiallisen ja korruptoivasti käyttäytyvän ihmisen kanssa toimitaan. Sääntöjen ja ohjeiden ulkoa opetteleminen ei takaa, että henkilöstö oppii ajattelemaan eettisesti. Eettisen käyttäytymisen opettaminen edellyttää vastuullisuuden ja moraalisen autonomian sallimista kaikille organisaatiossa työskenteleville. Koodistot ovat tärkeitä, koska ne luovat minimistandardin eettiselle käyttäytymiselle juuri tässä organisaatiossa. (Siewert & Udani 2016: 284–288; Smith & Colvin 2016: 98.)

Taulukko 3. Keskeiset käsitteet

Eettinen johtaminen	Moraalinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen arvoihin perustuva syvällinen näkemys siitä miten ihmisiä johdetaan. Avoimuus, integriteetti, tilivelvollisuus, ammatillisuus ja hyvä kommunikaatio luovat perustan eettiselle johtamiselle.
Eettinen johtaja	Itseään ja muita ihmisiä ymmärtävä johtaja, moraalinen persoona, joka edellyttää organisaation toimivan eettisesti. Eettinen johtaja tuntee eettisen problematiikan ja pystyy tekemään päätöksiä eettistä pohdintaa vaativissa tilanteissa.
Eettinen kompetenssi	Julkiseen eetokseen sitoutuminen ja julkisen toiminnan arvojen sisäistäminen. Eettiseen kompetenssiin vaikuttavat organisaation johtaminen, tehtävät, tavoitteet ja sosiaalinen konteksti. Ollakseen kompetentti johtajan on tehtävä eettisesti kestäviä valintoja.
Eettinen herkkyys	Eettiseen valintatilanteeseen joutuessaan olennaista on, että johtaja tunnistaa tilanteen eettistä pohdintaa vaativaksi. Herkkyys on osa kompetenssia.

Taulukko 4. Keskeiset käsitteet

Integriteetti	Rehelliisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Hallinnon integriteetti edellyttää tilivelvollisuuden toimimista. Epäeettisen toiminnan ja korruption puuttuminen, lain noudattaminen.
Tilivelvollisuus	Toimiminen hyvän julkisen hallinnon mukaisesti. Lain, sääntöjen ja esimiesten määräysten noudattaminen. Komentoketjun toteuttaminen. Rehelliisyys ja luotettavuus kansalaisten näkökulmasta.
Ihmiskeskeinen organisaatio	Organisaation johtaminen oikeudenmukaisesti, luottamuksen rohkaiseminen organisaatiossa. Keskinäinen kunnioitus. Virheiden tekemisen salliminen ja kannustaminen oppimaan uutta.
Eettinen koodisto	Kirjoitetut eettiset ohjeet ohjaavat toimintaa, ja ne kertovat mitä organisaatiossa edellytetään. Eri alojen ammattilaiset painottavat hieman eri asioita, yhteistä on integriteetin, tilivelvollisuuden ja luottamuksen painottaminen.
Edunvalvontajärjestö	Yleishyödyllinen yhdistys, jonka tehtävä Suomessa yleensä on valvoa jäsentensä työtehtäviin, poliittisiin ja taloudellisiin etuihin liittyviä etuja ja ehkäistä jäsenten kannalta niihin liittyviä haittoja.

2.7. Miksi eettisiä koodistoja kirjoitetaan

Ammattikuntien eettisiä koodistoja kirjoitetaan, koska ne luovat kehyksen itsesääntelylle. Kirjoitetut säännöt ohjaavat työntekijöiden toimintaa, ja kertovat mitä heiltä edellytetään. Säännöt voivat estää valehtelemista, varastamista ja auttavat noudattamaan velvollisuuksia. Ne voivat auttaa henkilöstöä myös ratkomaan laillisia kysymyksiä. Eri alojen ammattilaiset painottavat eri asioita toimintaohjeissaan, kuten lain noudattamista, hyvän maineen säilyttämistä ja sosiaalisen vastuun kantamista. Eettisiä koodeja pitää uudistaa ajanmukaisiksi, ja koulutusta lisätä, jotta eri alojen ammattilaiset pystyvät paremmin ymmärtämään eettistä problematiikkaa. Jos työpaikoilla ei tueta eettisesti toimimista, eettiset säännöt jäävät huomiotta. (Sadowski 2014: 45–47; Smith & Colvin 2016: 95.)

American Society of Public Administration ASPA (1984) on julkaissut eettiset koodit julkishallinnon virkamiehiä varten. Yhdistyksen tarkoituksena on myös kehittää amma-

tillisuutta, lisätä tietoisuutta ja sitoutumista ammatillisten periaatteiden noudattamiseksi. ASPA:n eettisissä koodeissa painotetaan vastuullisuutta, rehellisyyttä, muiden auttamista ja oikeudenmukaisuutta, korkeaa moraalialia ja integriteettiä, luottamusta, puolueettomuutta ja tarkan harkinnan noudattamista julkisessa esiintymisessä. (www.aspanet.org/ASPA/Code-of-Ethics/ASPA/Code-of-Ethics.)

Euroopan komissio on luonut eettisen koodiston tutkijoiden palkkaamista varten. Koodisto luotiin, koska tutkijoista oli pulaa EU:n avainalueilla. Tämä nähtiin vakavana uhkana EU:n innovatiiviselle vahvuudelle, tietotaidolle ja eri alojen tuotannon kasvulle tulevaisuudessa. Koodistossa on mm. eettisyyden ja ammatillisen vastuullisuuden periaatteet, lakien ja sopimusten noudattamisen periaatteet, tilivelvollisuuden ja tutkimusten tulosten käyttämisen periaatteet, ja julkisen intressin ja yhteiskunnallisen vastuun periaatteet. Tutkimuksen tekijöiden eettisten koodien tulee estää niiden tahojen pääseminen ohjaamaan tutkimusta, joiden toiminta on riippuvaista tutkimuksen tuloksista. Riippumattomien laitosten pitää valvoa tutkimustoimintaa, tutkijoiden pitää saada vapaasti julkaista tutkimuksiensa tuloksia, ja esittää niitä mediassa. (The European Charter for Researchers 2005: 7–15.)

Association for Computing Machinery (ACM) on luonut tietojenkäsittelyn ammattilaisille omat eettiset koodit. Koodit sisältävät yleiset ammatilliset ja johtamisen ohjeet. Koodit uudistettiin kansainvälistymisen ja tietojenkäsittelyn nopean kasvun vuoksi. Uudet teknologiat ovat yleisessä käytössä nopeammin kuin alan ammattilaiset ehtivät ymmärtää niiden sosiaalisia vaikutuksia. Ammatilliseen etiikkaan liittyviä kysymyksiä ovat mm. tekoälyyn, robotiikkaan ja koneiden oppimiseen liittyvät kysymykset. Painopisteinä koodien kehitystyössä ovat eettisten ongelmakohtien selvittäminen yhteiskunnassa, yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, lain noudattaminen, ja kansalaisilta tuleviin ammatillisiin kysymyksiin vastaaminen. (Brinkman, Gotterbarn, Miller & Wolf 2016: 7–11.)

Kansainvälistyminen on muuttanut turvallisuutta, ja viranomaisten on välttämätöntä tehdä tiivistä kansainvälistä yhteistyötä. Muuttoliikettä eri maiden ja maanosien välillä on taloudellisista syistä, mutta myös sodat, nälänhätä ja poliittiset kriisit ajavat ihmis-

massoja liikkeelle. Sisäisestä ja ulkoisesta turvallisuudesta vastaavat organisaatiot ovat uudistaneet toimintatapojaan kansainvälisen rikollisuuden ja terrorismin vuoksi. Teknologiset muutokset, valvonnan tavat, sosiaaliset konfliktit ja eettisten kysymysten huomiointi ovat sekä haastaneet ja myös monipuolistaneet poliisin työtä. (Cawthray ym. 2013: 187–188.)

Monissa länsimaissa on viime vuosina nähty poliisin korruptiosyytteitä ja -oikeudenkäyntejä eettisistä toimintaohjeista huolimatta. Kehittyvissä maissa ja kehitysmaissa viranomaisten epäeettistä toimintaa ja korruptiota ei välttämättä huomioda lainkaan. Poliisin toiminnan luonne mahdollistaa epäeettisen toiminnan ja sillä on monenlaisia muotoja varsinaisen korruption lisäksi. Näitä ovat esimerkiksi oman aseman väärinkäyttäminen, todistusaineiston väärentäminen, suosiminen, liian suuri voimankäyttö, ja epäeettinen käyttäytyminen vapaa-ajalla. On tärkeää, että lain tuntevalle, ja sitä työssä käyttävän poliisin toiminnalle asetetaan myös rajat. Eettiset koodit voidaan ottaa osaksi poliisien koulutusta ja kurinpitoprosesseja, ja ne kertovat minkälaista käyttäytymistä poliisilta edellytetään. (Cawthray 2013: 189–193.)

Erilaisten välineiden, kuten sumutteiden ja lamauttimien käytön yleistymisen muodostaa uuden eettisen ongelman. Mielenosoitusten yleistymisen haastaa sekä mielenosoittajat että poliisin käyttäytymään niin, etteivät kummankaan puolen edustajat vahingoitu. Poliisin toimiminen yksityisten turvallisuusyritysten kanssa voi muodostaa eettisen ongelman esim. kansalaisten henkilötietojen jakamisessa. Poliisille sallittu voimankäyttö, vapauden riistäminen ja mahdollisuus antaa kansalaisille käskyjä vaatii poliisilta korkeaa moraalista, integriteettiä ja ammatillista sitoutumista tehtäviin. (Cawthray 2013: 194–200.)

Insinöörien eettisissä koodeissa kehoitetaan toimimaan yhteiskunnassa niin, että insinöörit ammattinsa puolesta pitävät huolta kansalaisten turvallisuudesta, hyvinvoinnista, ympäristöstä ja sen kestävästä kehityksestä. Insinöörien toivotaan olevan osallistumatta moraalisesti arveluttaviin projekteihin myöskään epäsuorasti, joiden tarkoituksena on ihmisoikeuksien rikkominen ja rikollinen toiminta, kuten 1940-luvun Saksassa Auschwitz-Birkenaun keskitysleirin krematorioiden ja kaasukammioiden suunnitteleminen

ja rakentaminen. Tällä tarkoitetaan myös sellaisia teknisiä innovaatioita, joita voidaan laillisten toimien lisäksi käyttää välineinä terrorismissa. Insinöörien toivotaan välttävän ammatillisia suhteita sellaisten yritysten kanssa, joiden toimet muualla aiheuttavat vaaraa luonnolle ja ihmisille. Heidän ei myöskään pitäisi seurustella rikollisten, kuten lasten hyväksikäyttäjien kanssa. (Schlossberger 2015: 1334–1336.)

European Nurse Directors Association (ENDA) on luonut eettisten koodien prototyypin hoitoalan johtajien ja ammattilaisten käytettäväksi. Sen tarkoituksena on tarjota sairaanhoidon johtajille, ammattilaisille ja tutkijoille eettiset periaatteet, joiden perusteella voidaan esittää ammattikunnan edellytykset ja velvollisuudet. Prototyypin tarkoituksena on myös levittää tietoa eettisistä toimintaohjeista, ammatillisista käytännöistä ja olla terveyden- ja sairaanhoidon laadun takeena. (Stievano, De Marinis, Kelly, Filkins, Meyenburg-Altwarz, Petrangeli & Tschudin 2011: 279.)

Lähtökohtana on, että terveyden- ja sairaanhoidon ammattilaiset kunnioittavat ihmisoi-
keuksia kaikessa toiminnassaan. Heiltä edellytetään integriteettiä, rehellisyyttä, luotta-
musta, keskinäistä kunnioitusta, vastuullisuutta ja tilivelvollisuutta. He eivät saa hyväk-
syä syrjintää, ja he toimivat aina potilaiden oikeuksien kunnioittamisen puolesta. He
noudattavat vaitiolovelvollisuutta ja kunnioittavat yksityisyyttä. Ammattilaiset ovat tili-
velvollisia henkilökunnalle, potilaille ja kansalaisille toimistaan, ja he noudattavat työs-
sään tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden periaatteita. Johtajien tulee lisäk-
si työssään luoda organisatoriset mahdollisuudet sairaanhoidon ja terveydenhuollon
professionien kehittämiseksi. Sairaanhoidon johtamisen ammatilliset eettiset periaatteet
ovat osaamisen säilyminen ja paraneminen, hoidon olosuhteiden säilyminen ensiluok-
kaisena, turvallisuuden takaaminen työ- ja hoitoympäristössä, henkilökunnan motivoi-
minen vaikuttamaan ammatillisesti, elämänikäinen oppiminen ja kollegiaalisuuden kas-
vattaminen. (Stievano ym. 2011: 281–283.)

Yksityisarmeijoiden ja turvallisuusyritysten käyttöön on vuosina 2008 ja 2010 kehitetty
eettiset koodistot ihmisoikeuksiin kohdistuvien väärinkäytösten estämiseksi. Montreux
Documentin on allekirjoittanut 17 maata, ja ohjetta tukee lisäksi 50 muuta maata. Inter-

national Code of Conduct (ICoC) for Private Security Service Providersin on allekirjoittanut yhteensä 708 turvallisuusalan toimijaa.

Yksityisarmeijoiden ja turvallisuusyritysten tehtävissä maailman konfliktialueilla on kuollut ja loukkaantunut vakavasti kohdemaan asukkaita, mutta myös yritysten henkilökuntaa. Eettiset koodit luotiin estämään laitonta voimankäyttöä ja kohdemaan asukkaiden hyväksikäyttöä. Useat valtiot, kansainväliset organisaatiot ja yritykset palkkaavat yksityisarmeijoita ja turvallisuusyrityksiä. Tehtävät liittyvät konfliktien aseelliseen ratkaisemiseen, rauhanturvaamiseen, rauhaan pakottamiseen ja terrorismin vastaisiin operaatioihin. (Seibert 2014: 347.)

2.8. Toiminta globaalissa etelässä

Sirpaleiset tuotantoketjut mahdollistavat työntekijöiden hyväksikäytön ja epäoikeudenmukaisen kohtelun alhaisten tuotantokustannusten maissa. Monien sidosryhmien näkökulmasta globaalisti toimivat yhtiöt ovat itsekkäitä oman edun tavoittelijoita, joiden päämääränä on tehdä voittoa seurauksista välittämättä. Näitä sidosryhmiä ovat mm. osakkeenomistajat, asiakkaat, investoijat, kilpailijat, media, työntekijät ja yhteiskunnat. Globalisaatiota vastustavien ryhmien ja ympäristöjärjestöjen painostuksesta yhtiöt ovat ottaneet kestävän kehityksen mukaisia toimintamalleja käytäntöön. Korruptioskandaaleissa vahingoittuneita imagoja parantaakseen yhtiöt ovat alkaneet vapaaehtoisesti implementoimaan eettisiä koodistoja käytäntöihinsä. Sidosryhmien painostuksesta tilivelvollisuuden mekanismeihin ja toiminnan läpinäkyvyyteen on kiinnitetty huomiota. Näillä toimilla on pyritty lisäämään sosiaalista vastuuta työntekijöistä yrityksissä. (Andrioff & Waddock 2002: 19–20; Drebes 2014: 1256; Hoang & Jones 2012: 67; Thorlaksen 2018: 1654.)

Kansainvälisten yhtiöiden ja tuottajien välissä toimivilla yrityksillä on merkitystä eettisten koodistojen käyttöönotossa. Alihankinta on kansainvälistä ja tuotteita ostetaan useilta tuottajilta useista maista. Brändien edustajat eivät välttämättä tapaa tuotteiden varsinaisia tekijöitä lainkaan. Ihmisoikeuksien ja työolojen parantamisen jatkaminen vaatii lainsäädännön kehittämistä ja ihmisoikeuksien parantamista. Globaalit yhtiöt voivat

painostaa hallituksia ja paikallista työvoimahallintoa valvomaan työpaikkoja. Yhtiöt voivat parantaa työstä saatavaa korvausta, ja luopua tuotteiden nopeasta saatavuudesta, joka lopettaisi jatkuvan ylityön teettämisen. (Hoang & Jones 2012: 70–81.)

Kansainvälistä huomiota herättäviä, ja kansalaisia puhuttavia eettisiä haasteita ovat erityisesti ilmastomuutokseen ja orjatyövoimaan, erityisesti lapsiorjatyöhön liittyvät eettiset kysymykset. Raakakaakaosta 70 % tuotetaan Länsi-Afrikassa, jonka tuotantoketju on työvoimavaltaista, ja sitä tuottavat pienet perhetilat. Länsi-Afrikan kaakaoteollisuudessa 60 %:a tuotannosta kontrolloi 4 jälleenmyyjää, ja 6 suklaayhtiötä; Mondelez, Nestle, Mars, Hershey, Ferrero ja Lindt käyttävät 40 % tuotetusta kaakaosta. Kaakaon tuotannossa on noussut esiin merkittäviä sosiaalisia ja ekologisia ongelmia erityisesti Länsi-Afrikassa. Yli 2 miljoonaa lasta työskentelee vaarallisissa olosuhteissa, ja yli 2,3 miljoonaa hehtaaria sademetsää on kaadettu suklaaviljelmien tieltä. Tämä on johtanut sekä lajien että metsien katoon alueella. Näihin ongelmiin on pyritty vaikuttamaan valtioiden välisillä sopimuksilla, mutta niiden neuvottelemisen ja toteutumisen vie usein vuosikymmeniä. (Thorlakson 2018: 1653–1654.)

Viimeisen 20 vuoden aikana yhtiöt, jotka toimivat suklaateollisuudessa, ovat implementoineet eettisiä ja kestävän kehityksen mukaisia toimintatapoja kaakaon tuotantoon. Uudistukset lähtivät liikkeelle kasvitaudeista, joiden pelättiin pienentävän satoja, ja oikeusjutuista koskien lapsiorjien käyttöä suklaateollisuudessa. Nykyisin osalla yhtiöistä on eettisiä kestävän kehityksen mukaisia ohjelmia. Yhteistyön kasvattaminen tuotantoketjun toimijoiden kanssa tehostaa tuotantoa, vähentää kustannuksia ja kasvattaa liikevaihtoa. Tuotantoketjuihin ei voi vaikuttaa, jos yhteistyötä paikallisten tuottajien kanssa ei ole. Kestävän kehityksen mukaisia toimintatapoja voidaan edellyttää tuottajilta, jos yhtiöt tukevat alihankkijoita tehokkaampien tuotantomenetelmien omaksumisessa. (Kashmanian 2018: 9–13; Thorlakson 2018: 1656–1658.)

Globaalit yhtiöt pyrkivät sitouttamaan alihankkijansa yhtiöiden eettisiin koodistoihin. Monet yhtiöt ovat tehneet lupauksia toimia eettisesti liittyen tehtaiden turvallisuuteen, työntekijöiden kohteluun, tuotannon laatuun ja materiaalien hankintaan. Materiaalien hankkimiseen voi liittyä vakavia eettisiä ongelmia, kuten mineraalien hankkiminen konfliktialueilta, sademetsien hävittäminen materiaalien tieltä ja vesien saastuttaminen. Lä-

pinäkyvyyden, tuotteiden jäljittämisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden vaatimukset ovat haasteellisia toteuttaa, jos tuotantoketjut ovat pitkiä, kerroksellisia ja läpinäkymättömiä. Mitä paremmin yhtiö tuntee tuotantoketjunsä, sitä paremmin sidosryhmien vaatimuksia eettisistä toimintatavoista voidaan toteuttaa. (Hoang & Jones 2012: 71–72; Kashmanian 2018: 14–15.)

2.9. Kritiikki

Kansainvälisesti toimivien yhtiöiden toimitusketjut ovat pääasiassa toisiinsa verkostoituneita toimijoita eivätkä hierakkisia organisaatioita, joten eettisten toimintaohjeiden käyttöä on vaikea varmistaa. Huolimatta ihmisoikeusjärjestöjen ”hikipajojen” vastaisista kampanjoista, ja kansainvälisten yhtiöiden yrityksistä parantaa työntekijöiden työoloja, eettisten koodistojen tehokkuus työntekijöiden aseman parantamisessa on kyseenalaista. (Drebes 2014: 1256; Hoang & Jones 2012: 67–69.)

Ihmiset, joiden olosuhteisiin koodeilla pyritään vaikuttamaan, eivät pääse vaikuttamaan koodien sisältöihin, koska koodit kehitetään pääsääntöisesti rikkaissa länsimaissa. Koodien implementointi voi myös olla yhtiöiden ”kasvojen pesua”. Implementointiin vaikuttavat myös yhtiöiden voiton tavoittelu, tietämättömyys ihmisoikeuksista ja lainsäädännöstä. Yhtiöiden paikalliset johtajat saattavat valita koodit niiden hyödyllisyyden mukaan. Työntekijöiden olosuhteiden parantaminen eettisten koodistojen avulla jää usein puutteelliseksi. Syrjinnän kieltäminen tai työntekijöiden osallistumisen mahdollisuudet ovat jopa heikentyneet viime vuosina. (Drebes 2014: 1257.)

Tuotteiden osien valmistaminen useissa yhtiöissä eri maissa on kustannuksiltaan halvin. Digitaalinen kehitys ja halvat kuljetuskustannukset helpottavat tuotteiden valmistamista yhä pidempien matkojen päässä. Esimerkiksi Baxter (2013) ostaa materiaaleja, tavaroita ja palveluita noin 35000 tuottajalta ympäri maailman, General Motors (2017) ostaa noin 21000 tuottajalta 30 eri maasta osia autoihinsa, ja Nestle (2018) työskentelee noin 695000 maanviljelijän kanssa maailmassa. Korkean teknologian osaamista vaativat tehtävät kuten suunnittelu, tuotannon johtaminen ja markkinointi pysyvät länsimaissa, ja

rutiiniluontoiset työt kuten varsinainen tuotanto tehdään alhaisten tuotantokustannusten maissa. Työnantajat globaalissa etelässä kohtaavat alhaisten tuotantokustannusten vaatimukset omilta alihankkijoilta. Paineet siirretään työntekijöille, jotka kohtaavat ne alhaisina palkkoina, turvattomuutena toimeentulosta ja tuotantopiikkeinä, jotka edellyttävät runsaasti ylityötä ilman korvausta. (Drebes 2014: 1258; Kashmanian 2018: 10.)

Perinteisesti valtiot ovat suojelleet ihmisoikeuksia, ja edellyttäneet parempia työskentelyolosuhteita. Globalisaation myötä monien valtioiden mahdollisuudet puolustaa ihmisoikeuksia ovat entisestään heikentyneet. Hämärtyvien valtion rajojen ja monikansallisten tuotantoketjujen maailmassa voi myös olla niin, etteivät valtiot ole oikeita toimijoita päättämään työolosuhteista globaaleilla markkinoilla. Monikansallisten yhtiöiden pitää kunnioittaa ihmisoikeuksia, ja kantaa vastuuta. Iso este tälle on, etteivät yhtiöiden johtajat ole vaaleilla valittuja, ja vastuussa toimistaan kansalaisille. Yhtiöiden johtajat ovat tilivelvollisia osakkeenomistajille, ja heidän tehtävänsä on tuottaa voittoa eikä toimia yhteiskunnassa yhteiseksi hyväksi. (Drebes 2014: 1258.)

Kuluttajien painostuksesta monet globaalit yhtiöt ottavat eettisiä koodeja käyttöön, koska vastuullinen toiminta maksimoi voittoja. Koodien ottaminen käyttöön on ollut kuitenkin vapaaehtoista eikä noudattamatta jättämisestä seuraa sanktioita. Tuottajille vapaaehtoiset koodistot ovat usein pakottavia säädöksiä, jos ne haluavat jatkaa yhteistyötä monikansallisen yhtiön kanssa. Tehtaiden johtajat pitävät niitä usein työntekijöiden työmoraalia alentavina tekijöinä, ja tästä syystä niitä otetaan käyttöön valikoivasti. Saattaa myös olla, että koodiston käyttöön ottaminen heikentää muiden työntekijöiden oikeuksien noudattamista, kuten esim. yhtiöiden rajoittaminen on pienentänyt niistä maksettavaa korvausta. (Cuomo ym. 2016: 224; Drebes 2014: 1259–1260.)

Jos halutaan, että koodit hyödyttävät hankalimmassa asemassa olevien ihmisten työskentelyolosuhteita, työntekijöiden tulee olla mukana niitä kehittämässä. Toteutuakseen oikeudenmukaisesti globaali markkinatalous vaatii kansainvälisesti sovittuja lakeja ja säädöksiä. Kansainvälisen työoikeuden säädösten ja kohdemaiden lainsäädännön noudattaminen vaatii myös valvontaa. Näiden pohjalta voidaan synnyttää esim. globaalia verotusta, ja eliminoida yritysten veronkierto. Toistaiseksi poliittista tahtoa yhtiöiden

toiminnan säätelemiseksi ei ole ollut tarpeeksi, eikä ole ollut mahdollista pitää monikansallisia yhtiöitä tilivelvollisina muille kuin osakkeenomistajille. Vapaaehtoisten eettisten koodistojen luominen ja niiden implementointi ei ole lopettanut ihmisoikeusrikkomuksia. Osalla yhtiöistä on kolonialisatioon liittyvä historia, ja niiden talous on kehittynyt pääasiassa halpojen raaka-aineiden ja työvoiman kustannuksella. Lisäksi menestymiseen on vaikuttanut yhtiöiden johtajien kansainvälisesti toimivat yhteistyöverkostot, johon kuuluu poliittisia vaikuttajia, lainsäätäjiä ja taloudellista eliittiä maailmanlaajuisesti. (Drebes 2014: 1261–1262; May 2017: 2223–2229.)

Länsimaisissa liberaaleissa demokratioissa lainsäädännön perusta on ihmisoikeuksissa ja tasa-arvossa. Valtioiden tehtävä on luoda lainsäädäntöä, jolla heikompia suojellaan. Onko ihmisen integriteetti loukkaamaton vai muuttuuko integriteetti tilanteiden ja ihmisten mukaan? Velvoittaako etiikka ja eurooppalainen lainsäädäntö meitä omien kotimaidemme rajojen ulkopuolella? Globaalit öljy-yhtiöt väittävät tehdessään kauppaa afrikkalaisten diktaattorien kanssa, että kaupankäynnin lopettaminen olisi taloudellinen uhka maan kansalaisille. Aasian vaatetehtaiden kanssa käytävän kaupan lopettaminen heikentäisi köyhien asemaa lopettamalla työt juuri köyhimmiltä. Isot globaalit yhtiöt kuitenkin eivät tee kauppaa näissä maissa lopettaakseen köyhyyden, vaan saadakseen voittoa. Länsimaalaiset kuluttajat syyttävät globaaleja yhtiöitä voitontavoittelusta. Markkinatalous toimii niin, että tuotannolle etsitään edullisempia kustannuksia, ja myös länsimaalaiset kuluttajat pääsääntöisesti etsivät edullisempia vaihtoehtoja kuluttaessaan. Globaalin kaupankäynnin eettisten ongelmien ratkaisut ovat kansainvälisen poliittisen tahdon harteilla, mutta myös kuluttajat voivat painostaa hallituksiaan eettisempiin ratkaisuihin. (Hall 2018: 395–396; Nili 2018: 436–438.)

3. TUTKIMUSPROSESSI

3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena edunvalvontajärjestöissä työskenteleviä johtajia haastatteleamalla. Tutkielman tavoitteena on kuvailla, minkälaista johtaminen edunvalvontajärjestöissä on, ja minkälainen käsitys johtajilla on eettisestä johtamisesta. Tarkoituksena on myös kuvailla eettisyyden merkitystä päivittäisjohtamisessa, ja sitä miten hyvin johtajat tuntevat eettisiä koodistoja. Näkevätkö johtajat koodistojen olemassaolon merkityksellisenä, ja onko organisaatioissa käytössä eettisiä periaatteita myös kirjoittamattomina sääntöinä. Eettistä johtamista edunvalvontajärjestöissä on tutkittu vasta vähän. Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, johdetaanko järjestöjä eettisesti, ja onko sillä vaikutusta järjestöjen yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle tutkimusmateriaalia analysoimalla ja tulkitsemalla.

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä kuvaan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehyksessä kerron myös mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tutkittavien käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, millaisia merkityksiä nämä ilmiölle antavat, mitä välineitä tutkimuksessa käytetään, ja miten nämä kaikki vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä koitetaan tavoittaa ihmisen elämän merkityksellisiä tapahtumaketjuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 20; 2018; Vilka 2005: 97.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ja ymmärtämään sitä syvästi. Aineistonkeruumenetelminä ovat useimmiten erilaiset haastattelut, kyselylomakkeet, havainnoiminen ja näiden yhdistelmät. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää perimmäistä totuutta vaan tulkita aineistoa, ja kuvata näitä tulkintoja ymmärrettävästi. Harkinnanvarainen aineisto kerätään sellaisilta tiedonantajilta, joilla oletetaan olevan tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tiedonantajat valitaan tutkimuksen tekijän harkinnan mukaan. Tutkijan on kuitenkin tutkimusraportissa kerrottava, miten on harkintaa käyttänyt. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullista tutkimusta on kuvattu ymmärtäväksi tutkimusotteeksi. Tutkija ymmärtää haastateltavien ajatuksia, tunteita ja motiiveja. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan kaikki ilmiöt ihmisen kokemusmaailmassa merkitsevät yksilölle jotain, ja kokemus muotoutuu merkitysten mukaan. Vilkan (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille ihmisten kuvauksia omasta todellisuudestaan, ja minkälaiseksi he sen kokevat. Merkityksellisten asioiden oletetaan löytyvän näistä kuvauksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28; Vilka 2005: 97.)

Laadullinen aineisto usein koostuu pienestä joukosta yksilöhaastatteluja. Tästä syystä saatuja vastauksia ei voi yleistää käsittämään koko Suomen kansaa. Teoreettinen viitekehys määrää millainen aineisto kannattaa kerätä, ja millaista menetelmää kannattaa käyttää. Metodien valinta on tärkeää siksi, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkia ilmiötä monesta näkökulmasta. Sille on ominaista myös ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011.) Tutkija päättää minkälaista kertomusta aineistosta lähdetään etsimään, ja analyysin tarkoitus on jäsentää aineisto teoreettiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, joten aikaisemmalla tiedolla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputulosten kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 102–104.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kerättiin systemaattisesti sähköisellä haulla Nelli-portaalista, ja Vaasan yliopiston kirjaston hakukoneita käyttämällä. Hakuja tehtiin myös Helsingin ja Tampereen yliopistojen kirjastojen sähköisiä palveluita käyttämällä. Hakusanoina käytettiin mm. ”ethical leadership”, ”ethical leader”, ”ethical management”, ”ethical governance”, ”corporate governance” ”codes of conduct”, ”management/leadership and corruption” ”ethical decisionmaking” ja näiden sanojen erilaisilla yhdistelmillä. Hakuja tehtiin myös suomeksi vastaavilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä. Lähdemateriaalia löytyi myös Google Scholaria käyttämällä, Vaasan yliopiston pro graduja tutkimalla, ja jo löytyneistä lähteistä lähdeluetteloita selaamalla.

3.2. Tutkimusaineisto

Aineiston keruun yhteydessä pohditaan, kuinka suuri aineisto tutkimusta varten tarvitaan. Laadullisen tutkimuksen pro gradu -tutkielmissa haastateltavien määrä on yleisesti ollut noin 15 henkilön haastattelut. Tiedonantajien määrään vaikuttavat myös käytettävissä olevat resurssit, kuten tutkielman aikataulu ja käytettävissä oleva raha. Myös haastateltavien aikataulut, ja mahdollisuus tavata heitä asettaa omia aikataulullisia haasteita. Tiedonantajat tulisi valita asiantuntemuksen tai tutkimusongelmasta omakohtaisen kokemuksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 79, 87.) Jonkin alan tai aihepiirin asiantuntijoita voi tutkimukseen osallistumista motivoida halu tuoda oma tai organisaation näkökulma esille. Myös omakohtainen kokemus tutkimuksen tekemisestä voi motivoida osallistumaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018.)

Arkielämässä hankimme tietoa kyselemällä toisilta, lukemalla informaatiota erilaisista tiedon välityksen välineistä. Päätelemme ja ratkaisemme ongelmat kuten aikaisemminkin. Uskomusten ja väitteiden todenperäisyyden voi tarkistaa lähteistä, mutta niidenkin pohjalla on jonkun toisen kirjoittamat uskomukset. Tutkimuksella löydetään tietoa, joka täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus myös syventää tietoamme kyseessä olevasta ongelmasta, rikastuttaa arkitietoa ja herättää kiinnostusta esim. oman työn kehittämiseen. Kiinnostumme uusista alueista, joka luo elämään uusia näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 21–23.)

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden haastattelemisen lisäksi tutkijan tiedon analysointiin vaikuttaa haastateltavien havainnointi haastattelemisen yhteydessä. Haastattelu ei ole pelkästään ajatuksien kuuntelemista vaan se on myös havainnointia. Haastateltavan kertoessa omaa näkemystään tutkimusongelmista, kasvojen ilmeet ja ihmisen tekemät eleet kertovat omaa tarinaansa. Ne joko tukevat puhetta tai herättävät tutkijassa ajatuksia toisenlaisesta todellisuudesta. Havainnointia voi häiritä haastateltavan saapuminen haastattelua varten omasta ympäristöstä vieraaseen tilaan. Haastateltava on todennäköisesti kiinnostunut myös ympäristöstään, joten on parempi haastatella ihmisiä heille tutussa ympäristössä. (Hirsjärvi ym. 2009: 209–210.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kuuluvat yhteen. Usein haastatteluja tehdessä tutkija tekee alustavaa analyysiä, ja jo aineiston keräämisvaiheessa tarvitaan analyysiin liittyvää osaamista. Analyysin tekeminen saattaa rajata tutkittavien määrää, ja muuttaa myös tehtävänasettelua. Tästä syystä laadullinen tutkimus voi tuntua gradun tekijästä vaikealta. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista ei ole haastateltavien suuri joukko vaan se mitä aineistosta saadaan irti, ja millaisia johtopäätöksiä gradun tekijä saavuttaa. (Hakala 2018.)

Olin yhteydessä suomalaisiin työmarkkina- ja edunvalvontajärjestöihin marraskuussa 2019. Järjestöistä ilmoitettiin sähköpostitse tutkimukseen halukkaat osallistujat melko pian yhteydenottoni jälkeen. Tämän jälkeen olin yhteydessä sähköpostitse haastateltaviin tai heidän sihteereihinsä (Liite 1), ja sovin tapaamiset. Kaksi haastateltavista löytyi ns. lumipallotekniikalla, eli heidät tavoitin edelliseltä haastateltavalta saadun informaation avulla. Kirjeen liitteenä lähetin haastattelua kuvaavan saateen (Liite 2). Kaikki aikataulullisesti lukkoon lyödyt haastattelut toteutuivat sovitusti. Haastattelut sijoittuivat helmikuusta maaliskuuhun 2020 johtajien aikataulujen mukaan. Haastattelin 9:ä työmarkkina- ja edunvalvontajärjestöjen johtajaa, jotka työssään kohtaavat eettistä problematiikkaa sisältäviä tilanteita. Kahdesta järjestöstä en saanut haastateltavia aktiivisesta sähköpostikirjeenvaihdosta huolimatta.

Oman eettisen näkökulmansa kaikkien meidän elämäämme toi maailmanlaajuinen koronapandemia. Tämän vuoksi en päässyt Helsinkiin tekemään kahta viimeistä haastattelua, joista aikataulu oli vielä sopimatta. Epidemian vuoksi rajoitettiin ensin ihmisten tapaamista, ja kävi selväksi, etteivät nämä henkilöt voineet minua tavata. Tämän jälkeen Uusimaa suljettiin kokonaan. Kahta viimeistä suunniteltua haastateltavaa ei haastateltu pelkästään puhelimitse, koska muutkin tutkittavat oli tavattu kasvokkain. Yliopistojen ja kirjastojen sulkeminen epidemian vuoksi vaikutti myös lähteiden saamiseen, vaikka nykyisin iso osa materiaalia on elektronisessa muodossa verkossa saatavilla.

Haastattelumateriaalia kertyi noin 7 tuntia. Materiaali kirjoitettiin auki sanasta sanaan siitä mitään unohtamatta. Kirjoitettua materiaalia kertyi vajaat 50 sivua. Osa haastateltavista antoi mukaan luettavaa materiaalia, esimerkiksi järjestön kirjalliset eettiset koo-

dit. Lisäksi tein joidenkin haastateltavien kohdalla kirjallisia muistiinpanoja esim. siksi, että sanelukone oli jo suljettu, ja haastateltavalle tuli mieleen vielä jotakin asian kannalta tärkeää.

3.3. Tutkimuksen toteutus

Lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla tutkitaan ja haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Haastatteleamalla pyritään tavoittamaan tutkittavien oma näkökulma. Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee jostakin ilmiöstä, on yksinkertaisinta kysyä sitä häneltä. Haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelulla syvennetään ja selvennetään tietoa, ja se on menetelmänä hyvä, jos halutaan sijoittaa vastaukset isompaan kontekstiin. Lomakehaastattelu tai lomakekysely on usein määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, ja sitä käytetään myös täydentämään laadullista teemahaastattelua. Tutkimuksen tuottama tieto on subjektiivista, ja tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tutkimuskohteet pyritään sijoittamaan yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahva teoreettinen perusta. (Eskola & Suoranta 2001: 15–18; Hirsjärvi & Hurme 2010: 48; Tuomi & Sarajärvi 2009: 34, 72; 2018; Vilka 2005: 97.)

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymykset ja selventää niitä, oikaista väärinkäsityksiä, ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelu voi tapahtua kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostitse. Kasvokkain haastatteleamalla on mahdollista nähdä haastateltavan kasvojen ilmeet ja eleet, joka auttaa haastattelijaa ymmärtämään pitääkö kysymyksiä täsmentää tai selventää. Kysymykset tai aiheet on hyvä lähettää haastateltaville pohdittavaksi etukäteen, ja on myös eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle mitä haastattelu koskee. Tosiasia myös on, etteivät ihmiset useinkaan suostu haastateltavaksi tietämättä mitä asia koskee. Haastateltavien pohdinnat eettisistä toimintatavoista voivat tuottaa monitahoisia vastauksia. Eettisen toimintatavan pohtiminen voi myös olla arka aihe, jolloin sekä haastatteleminen että

kyselylomakkeelle vastaaminen voi olla hankalaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 35; Tuomi & Sarajärvi 2018: 80–82.)

Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Sillä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti, ja kysymykset nousevat tutkimuksen viitekehystä. Teemahaastattelussa käsitellään asioita, joita on välttämätöntä käsitellä ongelmaan vastaamiseksi. Haastattelussa edetään keskeisten valittujen teemojen mukaisesti, ja tehdään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten asioille antamia merkityksiä. Haastatteluiden toteutukset vaihtelevat avoimelta haastattelu tyypistä strukturoidusti etenevään haastatteluun. Avoimessakaan haastattelussa ei keskustella mistä tahansa, vaan sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkijan tehtävänä on pitää haastateltavat aikeissa, ja keskustella teemoihin liittyen. Haastateltavat saavat muuten puhua vapaasti aiheesta. (Eskola & Suoranta 2001: 85–86; Hirsjärvi & Hurme 2010: 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2009: 75; 2018: 82–85; Vilka 2005: 101.)

Valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastossa olevan menetelmän johtajien haastattelua varten. Haastateltavat ovat johtamisen asiantuntijoita, ja työskentelevät vaativassa asemassa. Lomakehaastattelu kysymyksineen tai hyvin strukturoitu haastattelu eivät sovi tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkittavien oman eettisen pohdinnan avulla sanoittaa niitä asioita, jotka heidän mielestään ovat tärkeitä. Tässä tutkielmassa teemoina olivat tutkimuskysymykset. Kutakin teemaa, tutkimuskysymystä avattiin hieman etukäteen haastateltaville lähetetyllä saatteella. Haastattelutilanteessa haastateltavia kehoitettiin vastaamaan teemoihin omin sanoin mitä ajatuksia teemoista nousee. Kysymyksissä saatettiin palata taaksepäin, ja jättää vähemmälle sellaista mikä tuntui vaikealta. Oman esiymmärryksen mukaan suomalaisessa työmarkkina- ja edunvalvontajärjestöissä työskentelevät ihmiset, erityisesti johtajat, kohtaavat työssään enenevässä määrin poliittista painetta, johon liittyy eettinen pohjaviire. Kansalaisten, ja myös järjestöjen jäsenten julkinen keskustelu saa toisinaan sävyjä, joka vaatii edunvalvontajärjestön ja johtajan oman toiminnan etiikan pohtimista.

3.4. Tutkimusaineiston analysointi

Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida monenlaista kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia, ja se soveltuu hyvin myös lähes strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistettynä yleisessä muodossa, jonka avulla saadaan materiaali järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. Ilmiötä kuvaava aineisto järjestetään selkeään kirjalliseen muotoon kadottamatta materiaalin informatiivisuutta. Lopuksi tarvitaan tutkijan omaa päättelykykyä ja kekseliäisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 115–116.)

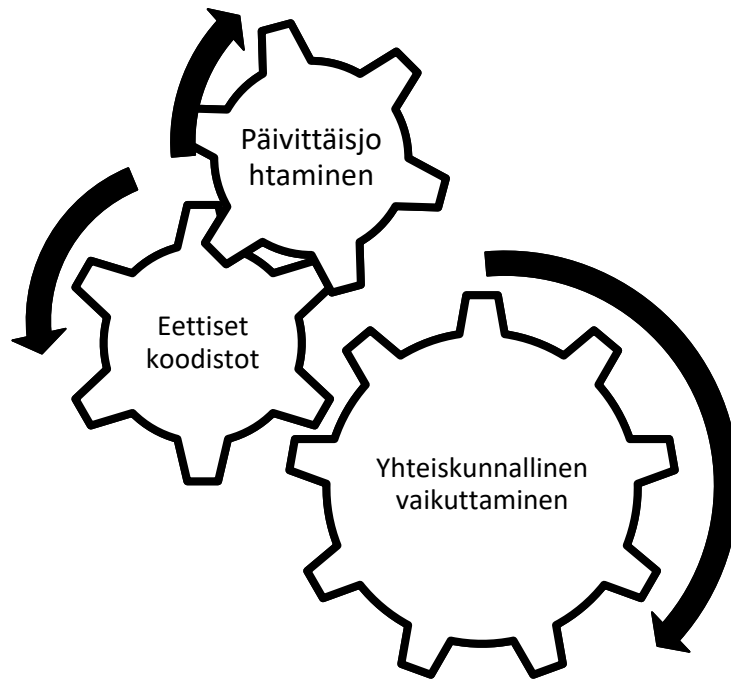
Aineistolähtöisellä induktiivisen sisällönanalyysin avulla materiaalia työstettiin kolmi-vaiheisen prosessin avulla. Ensin haastattelumateriaali purettiin kuuntelemalla äänitykset, ja kirjoitettiin eli litteroitiin kirjalliseen muotoon. Litteroinnin jälkeen materiaalista alettiin etsiä tutkimusongelmiin liittyviä vastauksia. Tiedot etsittiin kirjallisesta materiaalista värikynillä merkitsemällä. Tämän jälkeen tutkimusongelmiin vastaava materiaali pelkistettiin. Pelkistetty aineisto ryhmiteltiin samankaltaisuuden mukaisesti. Tässä tutkielmassa tutkimuskysymykset olivat yksi ryhmittelyn peruste. (Alasuutari 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018: 116–117.)

Ryhmittelyn jälkeen aineisto luokiteltiin. Jokaisen tutkimuskysymyksen alle muodostuneesta informaatiosta alettiin etsiä samankaltaisuuksia, ja ne ryhmiteltiin tietyn yhteisen nimittäjänä toimivan sanan tai lauseen, luokitteluyksikön alle. Luokitteluyksikköinä käytettiin samaa kuvaaville asioille jotakin yhdistävää sanaa tai lausetta, joka muodosti alaluokan. Nimittäjistä muodostettiin alaluokat ja yläluokat. Lopuksi aineisto abstrahoi-tiin, eli aineistosta muodostettiin teoreettiset käsitteet. Käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto epäolennaisesta. Tässä tutkimuksessa epäolennainen tieto oli erittäin mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää, ja sitä oli vaikea jättää luokittelusta pois. Tutkijan on kuitenkin pidettävä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset mielessä, jotta aineistosta etsitään sitä mitä pitää. Käsitteellistämisestä edetään alkuperäisistä kielellisistä ilmaisuista teorettisiin johtopäätöksiin. (Alasuutari 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018: 117–121.)

Lähes avoin haastattelu aiheutti analyysivaiheessa todellisia haasteita. Haastateltavat pohtivat tutkimuskysymyksien pohjalta omaa ja järjestönsä toimintaa avoimesti ja rehellisesti. Jokaisen kysymyksen aihepiiri oli lähellä toistaan. Tämän vuoksi vastauksissa esiintyi samankaltaisuutta eri kysymysten kesken. Ryhmittelyä tehdessä oli käytävä pohdintaa mihin kysymykseen milläkin kommentilla vastattiin, vaikka materiaali oli kirjoitettu auki tutkimuskysymyksittäin. Kaikki kolme tutkimuskysymystä ja teemaa linkittyivät toisiinsa, ja samoilla argumenteilla oli mahdollisuus vastata useampaan eettistä pohdintaa vaativaa kysymykseen. Tästä johtuva materiaalin sisällöllinen samankaltaisuus vaikeutti analyysiä, vaati paljon aikaa ja pohdintaa. Jos en olisi lähtenyt tekemään haastatteluja luonteenomaisesti ”soitellen sotaan” asiaan olisi voinut etukäteen vaikuttaa. Strukturoidulla kysymyslomakkeella tarkentavilla kysymyksillä tehty puhelinhaastattelu varsinaisten haastattelujen jälkeen olisi voinut auttaa haastattelumateriaalin hahmottamisessa ja jäsentämisessä.

Muutamaa eettistä problematiikkaa järjestökentässä kuvaavaa kysymystä oli vaikea tehdä, ja muutin niitä useita kertoja. Saatteeseen lisäsin asiaa avaavia lauseita, ja lopulta oli tehtävä päätös. Kysymysten muuttaminen siten, että ne niiden avulla löydetään keskeisiä ja olennaisia asioita on ns. loppumaton suo. Kysyä voi monella tavalla ja lukemattomia asioita. Materiaalin hahmottamisessa strukturoidut kysymykset haastattelun lisäksi olisivat voineet olla avuksi. Haastateltavien aikataulut myös vaikuttivat materiaalin keräämiseen, esim. siihen, olisiko johtajille voinut tehdä vielä uuden kyselyn puhelimitse tarkentavilla kysymyksillä. Aikataulullisista syistä päädyin kuitenkin siihen, ettei tarkentavia kysymyksiä enää tehty.

Kuvio 2. Aineiston hahmottaminen



Alussa kokemani lievän pakokauhun jälkeen materiaalia työstämällä alkoi nousta esiin asioita, jotka haastateltavia olivat pohdituttaneet. Näytti myös siltä, että samantyyppiset asiat ovat antaneet ajattelemisen aihetta johtajien kesken. Jatkoin käsitteellistämistä etsimällä alaluokille yläluokat, ja tässä tutkielmassa tutkimuskysymykset muodostivat pääluokat. Yhdistäviä luokkia ei etsitty, koska materiaalista lopulta lähti kuitenkin selkeästi nousemaan esille asioita, joita johtajat pitivät eettisen johtamisen kannalta merkittävimpinä tutkimuskysymysten mukaisesti.

3.5. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus eivät ole toisistaan erillisiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkijan rehellisyys. Tutkijan tekemät ratkaisut teorian muodostamisessa, tutkimusaineiston keräämisessä ja ryhmittelyssä ovat arvioinnin kohteena. Tulkinnat ja joh-

topäätökset, ratkaisujen toimivuus tutkimuksen tavoitteiden kannalta, ja käytetyt menetelmät täytyy pystyä perustelemaan. Laadullista tutkimusta ei voi koskaan toistaa sellaisenaan ja muut tutkijat päätyvät toisenlaisiin tuloksiin erilaisen esiymmärryksen ja asiaan perehtyneisyyden vuoksi. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin pystyä löytämään materiaalista myös ne päätelmät, joihin myös tässä tutkielmassa on päädytty. Muuten voidaan epäillä, ettei tulkintasääntöjä ole ymmärretty oikein, tai että tutkija ei kykene esittämään tutkimustaan niin, että muut ymmärtäisivät mistä on kysymys. (Metsämuuronen 2017: 236–238; Vilka 2005: 158–160.)

Tutkimuksen eettisiä kriteereitä ovat johdonmukaisuus, minkälaisia tutkimuslähteitä käytetään ja miten niitä käytetään. Tutkijan on huolehdittava myös siitä, että tutkimusasetelma on tutkimukseen sopiva ja raportointi hyvin tehty. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Miten hyvin tutkijan keräämät tiedot kuvaavat sitä ilmiötä, johon on tarkoitus perehtyä. Saatiinko kerätystä aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä sovelletaan, ja huomioidaan muiden tutkijoiden työ ja saavutukset. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttävällä tavalla. (Hakala 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018: 144–146.)

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuvat voivat perua osallistumisensa koska tahansa tutkimuksen aikana, ja he voivat myös kieltää jälkikäteen itseään koskevan materiaalin käyttämisen tutkimuksen aineistona. Tutkijan on varmistettava, että antaessaan suostumuksena osallistuja tietää mistä tutkimuksessa on kysymys. Tutkimustiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä luovuteta muiden osapuolien käyttöön, eikä tietoja käytetä muuhun kuin mihin on luvattu. Tutkittavien henkilöllisyys pidetään salassa, jollei heiltä ole kysytty lupaa nimien paljastamiseksi. Tutkimukseen osallistujien on lupa odottaa, että tutkija noudattaa vastuullisesti lupaamiaan sopimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 150–151.)

Tässä tutkielmassa haastattelu tutkimusmetodina sopii yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tarkoituksena oli kuvata, minkälaista eettinen johtaminen edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien näkemyksen mukaan on, minkälaista edunvalvontajärjestöjen yhteiskunnallinen vaikuttaminen on, ja onko edunvalvontajärjestöissä käytössä eettisiä koodistoja. Haastattelemisen menetelmänä sopii tutkielmaan hyvin, koska haluttiin luodata johtajien ajatuksia, ajatusrakennelmia ja käyttäytymiseen liittyviä perusteluita heidän omien näkemystensä mukaisesti. Tutkielmassa tehdyt valinnat on perusteltu, ja tehtyjä ratkaisuja on tarkasteltu kriittisesti. Tutkimusaineistoa on käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti. Aineistoa säilytetään vain tutkijan tietämässä paikassa, ja haastattelumateriaali, sekä nauhoitettu ja kirjoitettu tuhoetaan, kun tutkielma on valmistunut. Materiaali on analysoitu sisällönanalyysin menetelmiä noudattaen, ja tulokset kirjoitettu selkeästi sisältäen haastateltavien suoria lainauksia. Lähdeviitteet on tehty Vaasan yliopiston hallintotieteen ohjeiden mukaisesti. Lähteinä on käytetty alkuperäislähteitä.

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusperinteessä validiteetillä ja reliabiliteetillä. Onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu, ja voidaanko tutkimustulokset toistaa jossakin toisessa yhteydessä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä validiteettia voidaan arvioida, mutta toistettavuus ei toteudu sanan varsinaisessa merkityksessä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksella saavutettujen tietojen ainutkertaisuus. Vaikka joku toinen kysyisikin samoja asioita uudestaan samoilta haastateltavilta, on tilanne erilainen, kun esim. aikaa on kulunut joitakin vuosia edellisestä haastattelusta. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, ja tutkimusraportin selkeys ja johdonmukaisuus painottuvat. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista, ja sen avulla tehdyistä johtopäätöksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 155–159.)

4. TULOKSET

Tutkielman tulokset esitellään tässä luvussa tutkimuskysymysten mukaisesti.

Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Jokaista haastateltavaa kehoitettiin pohtimaan etiikkaa sanomalla, että oikeita vastauksia ei ole olemassa, ja että tarkoitus on pohdiskella kysyttäviä asioita. Haastateltavan pohdintaan pyrittiin olemaan sekaantumatta, mutta avainsanoja ja etiikkaan liittyviä kommentteja tarjottiin, kun haastateltavat tuntuivat niitä tarvitsevan. Haastattelijan vetäytyminen taustalle ja tilan antaminen, ja toisaalta ajoittainen intensiivinen haastateltavan katseleminen vaikutti joskus tekevän tilanteesta jollakin tavalla hieman ärsyttävänkin.

Etiikka vaikutti olevan johtajille tuttua, ja he olivat työssään joutuneet pohtimaan työelämään ja ihmisiin liittyvää problematiikkaa. He vaikuttivat kiinnostuneilta ympäröivästä yhteiskunnasta, osaamisestaan johtajina ja muiden hyvinvoinnista omissa organisaatioissaan. He olivat kokeneet myös hankalia tilanteita työelämässä, joihin eivät olleet voineet itse vaikuttaa.

4.1. Päivittäisjohtaminen järjestöissä

Millä tavalla eettinen johtaminen tulee esille päivittäisjohtamisessa edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien mukaan. Tutkimuskysymystä avattiin lisäkysymyksillä, joita olivat:

- mitä eettinen johtaminen on haastateltavan näkemyksen mukaan
- minkälaisia ovat eettiset toimintatavat suhteessa alaisiin, kollegoihin ja järjestön jäseniin, ja
- onko tietotekniikalla ja teknisen välineistön käyttämisen yleistymisellä ollut vaikutusta etiikkaan

4.1.1. Päivittäisjohtaminen perustuu organisaation arvoihin

Haastateltujen johtajien mielestä eettinen johtaminen perustuu organisaatioissa vallalla oleviin käsityksiin johtamisesta, organisaation arvoihin, ja johtajan omaan moraaliiin ja etiikkaan. Keskustelu ja hyvä vuorovaikutus alaisten ja kollegoiden kanssa nähtiin eettisen päivittäisjohtamisen kannalta olennaiseksi. Johtajan oma esimerkillinen toiminta eettisten toimintatapojen noudattajana ja eettisenä edelläkävijänä on perustana sille, että alaisilta ja kollegoilta voi myös edellyttää eettisiä toimintatapoja. Eettisen problematiikan tunnistaminen on lähtökohtana eettisille toimintatavoille järjestöissä. Ei voi toimia eettisesti, jos ei tunnista tilanteita, joissa eettistä pohdintaa vaaditaan. Etiikan koulutusta oli osassa järjestöjä järjestetty laajastikin työntekijöille ja jäsenistölle. Joissakin järjestöissä koulutuksen järjestäminen oli ollut pohdinnassa. Yhteistä kaikille haastatelluille oli, että eettisyyteen liittyvät kysymykset ja niiden arvioiminen nähtiin olemassa olevana ja kasvavana yhteiskunnallisena trendinä. Johtajat totesivat sosiaalistuvansa muiden tavoin organisaation tapoihin ja tottumuksiin, ja juuri koulutuksella voidaan toimintatapoja ja niiden taustalla olevia käsityksiä muuttaa. Organisaation arvot ja eettiset periaatteet olivat olleet edunvalvontajärjestöjen johtajien mukaan toiminnan taustalla aina, mutta niitä ei aikaisemmin välttämättä ollut sanoitettu osaksi toimintaa. Johtajien mukaan järjestöissä tulee toimia johdonmukaisesti jäseniä kohtaan, ja osoittaa oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta. Eettistä johtamista ei voi olla ilman johtajan omaa etiikkaa, ja eettistä näkemystä johtamisesta.

Päivittäisjohtamisessa eettisen johtamisen arvot perustuvat oman organisaation arvoihin. Samoin eettiset periaatteet nähtiin kuuluvaksi eettiseen johtamiseen, ja vaikuttavan päivittäiseen johtamiseen, ja työskentelyyn alaisten kanssa. Myös toimiminen organisaatioiden jäsenten, jäsenyhdistysten ja eri sidosryhmien kanssa edellyttää eettisten periaatteiden sisäistämistä johtamistyössä. Johtajat toivat esille haastatteluissa toimintaan vaikuttavia eettisiä periaatteita. Seuraavat periaatteet mainittiin: vastuullisuuden, luotettavuuden, avoimuuden, läpinäkyvyyden, oikeudenmukaisuuden, riippumattomuuden, ennakkoluulottomuuden, suvaitsevaisuuden, rohkeuden, uusiutumisen, ja yhdenvertaisuuden periaatteet. Lisäksi integriteetti ja tasa-arvon periaate tuotiin myös esille.

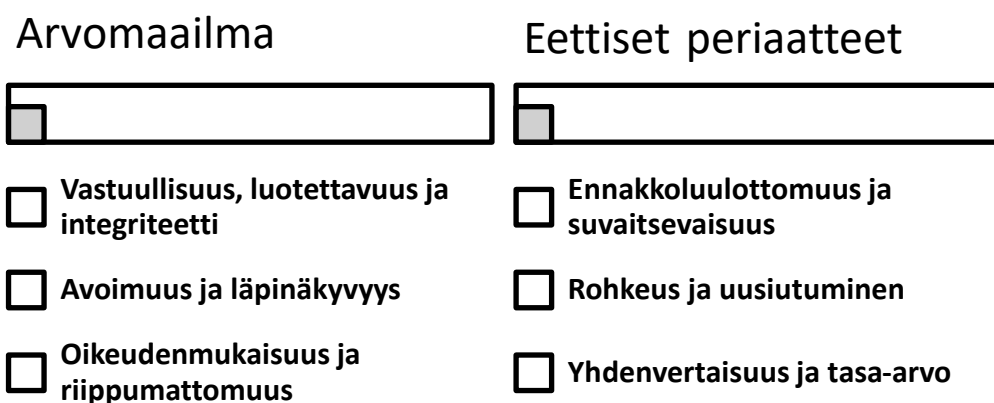
”me annetaan koulusta etiikassa, niin se on iso osa meidän jäsenten työtehtävistä, koska heidän tehtävänä on olla mukana vaikuttamassa ja ennakoimassa mitä tuleman pitää, ja meidän omat työntekijät miettivät eettistä problematiikkaa”

”meillä on päivittäisjohtamisessa menossa johtamisen kehityshanke, jossa koitetaan uudenlaista johtamista tuoda tänne, yhdessä johtaminen sopii tällaiseen organisaatioon parhaiten, se innostaa ihmisiä ja siinä se vastuun ottaminen tapahtuu, ja se eettinen koodi nousee sitä arvopohjasta, että arvostetaan toisia”

”yhteiskunnassa oleva ihmisten välinen asia, kulttuurisidonnainen hyväksyttävyyys, miten meillä Suomessa ajatellaan asiasta, ja miten muualla maailmassa ajatellaan, että mikä on eettisesti kestäväällä pohjalla, se haastaa johtajaa joka päivä, ja on sen takia mielestäni mielenkiintoinen asia”

”johtaja toimii etiikkansa mukaisesti, ja huomioi sen, mikä on johtajan mielestä oikein ja väärin, se kumpuaa siitä johtajan etiikasta ja niistä arvoista, joita hänen yhteisöllään on, ja se pitäisi näkyä kaikessa toiminnassa, ja siinä miten johtaja suhtautuu omaan henkilökuntaan ja sidosryhmiin”

Kuvio 3. Eettiset periaatteet edunvalvontajärjestöissä



”integriteetti, tahto, taidot, tulokset ja avoimuus, eli luottamus vaatii kaikkea näitä, luottamusongelmat on pahimpia, eli jos se kohdistuu moraaliseen luottamukseen että jos joku aistii pahantahtoisuutta häntä kohtaan niin on hirveän vaikeaa rakentaa luottamusta, tai jos näkee, että joku puhuu eri tavalla kuin tekee”

”haluan, että me käytämme rahaa vastuullisesti, että mihin me kulutamme toimintameinoissa rahaa, niin se on perusteltua, että se on mietitty siitä näkökulmasta, että me edustetaan täällä suomalaista keskituloista palkansaajaa”

”että yhteistyötä arvostetaan, eli mekin tehdään työtä erilaisten järjestöjen kanssa ja joudutaan tekemään yhteistyötä eri puolueiden kanssa tasapuolisesti, vaikka ollaan puoluepoliittisesti sitoutumaton”

”eettiseen johtamiseen kuuluu tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus, sen punninta miten henkilön muut ominaisuudet ja persoonallisuus liittyvät tähän, ja miten käytetyt mittausjärjestelmät liittyvät oikeudenmukaisuuteen”

”paljon puhutaan siitä, että lainsäädäntötyö pitää olla mahdollisimman avointa, että siihen pääsevät mukaan kansalaiset, kansalaisjärjestöt, toimialajärjestöt pääsevät vaikuttamaan, ja sitä pitää myös dokumentoida, kun valtoinhallinto dokumentoi esim. lausunnot niin siitä jää jälki”

”on tiettyjä lähtökohtia, joista me halutaan pitää kiinni, yksi on se, että ihmisiä kohdellaan samalla tavalla riippumatta siitä, mikä on niiden tausta, vakaumus, ihonväri tai jotain muuta, yhdenvertaisuuden periaate, eikä meidän järjestö halua olla mitenkään esim. ulkomaalaisvastainen”

Eettisten periaatteiden lisäksi johtajien haastatteluissa tuli usein esille lain noudattaminen, ja näkökulma Suomen ja suomalaisten pitkäaikaisesta edusta. Lainsäädännön noudattaminen on ehdoton vaatimus, ja sen avulla järjestöt legitimoivat osallistumisensa vaikuttamistyössä. Tämän lisäksi eettisten periaatteiden noudattaminen muodostivat järjestötyön moraalisen kivijalan.

Päivittäisjohtamisessa johtajan työskenteleminen hyvän työyhteisön muodostamiseksi nähtiin osana eettistä johtamista. Johtaja vastuulla oli myös positiivisen ja kannustavan ilmapiirin aikaansaamiseksi organisaatiossa. Hyvä työyhteisö, ja hyvä työelämä yleisemminkin nähtiin myös osaksi eettistä johtamista, mutta myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen yhdeksi päätehtäväksi. Johtamisen etiikka nojaa eettisiin periaatteisiin myös eettisemmin toimivan organisaation saavuttamisessa. Johtamisen eettisyys perustuu johtajan omaan arvomaailmaan, näkemykseen muista ihmisistä, ja kykyyn olla läsnä johdettaville. Johtajan pitäisi myös olla johdettavien tavoitettavissa. Johtajien koettiin olevan vastuussa myös organisaation toimintatavoista. Oman ja toisen työn arvostaminen, ja toiselle oman tilan antaminen nähtiin tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi järjestöissä.

”päivittäisjohtamisessa organisaation toiminnan tehtävä ja olemassaolon tarkoitus on työelämän kehittäminen ja hyvä työelämä, minkälainen on hyvä työyhteisö, ja mitä nykypäivänä tarvitsee voidakseen työssä hyvin”

”työhyvinvoinnin kannalta sillä on merkitystä, ettei tietoa pantata ja että tiedonkulku on avointa”

”rohkeus puuttua työelämän ongelmakohtiin on nykyisin aivan erilainen kuin silloin kun minä olen tullut työelämään, nykyisin on ihan rutiinia, että työtyytyväisyyskyselyitä tehdään, ja nostetaan esiin ongelmia, että myös meillä käydään lävitse monia asioita”

”siitä tulee tietynlainen paino myös meidän omalle organisaatiolle, kun pohditaan tämän tyyppisiä kysymyksiä, niin se tarkoittaa myös sitä, että meillä on vastuu ja velvollisuus saada myös meidän oma työyhteisö toimimaan”

”eettisyys merkitsee meillä tiedonkulkua, kuuntelemista, ihmisten työssä jaksamisen huomioimista, ehdotonta oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta”

”tämä on työpaikka, jossa ihmiset viihtyy, ja kokevat työn merkitykselliseksi, se lähtee siitä miten ylin johto käyttäytyy ja lähtee omassa toiminnassaan, että minkälainen kulttuuri syntyy koko organisaatioon”

Haastatellut johtajat toivat esille, että johtaminen muuttuu yhteiskunnan muuttuessa ja koulutuksen lisääntyessä. Eettinen johtaminen vaatii johtajalta jatkuvaa oman toiminnan analysoimista. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, uusien työntekijöiden sitouttaminen työyhteisöön, ja vastuun kantaminen työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan nähtiin osaksi eettistä päivittäisjohtamista. Johtajan tulee olla avoin uudelle tiedolle, ja olla myös valmis myöntämään oma epätäydellisyytensä. Johtajuutta on myös se, että antaa muille tilaa, ja pyrkii parhaansa mukaan auttamaan muita onnistumaan työssään.

Järjestöt ovat asiantuntijaorganisaatioita, jossa vastuuta pyritään jakamaan ja hajauttamaan. Useimmat johtajat toivat esille, että perinteisen linjaorganisaation ylhäältä alas johtamisen malli hidastaa tekemistä asiantuntijaorganisaatioissa. Yhdessä ja tiimeissä tekeminen, ja yhdessä johtaminen nähtiin asiantuntijoita motivoivina tekijöinä. Uusiutuminen, uteliaisuus, oman reviirin ulkopuolelle näkeminen, ja uusien toimintatapojen löytämistä pidettiin myös järjestötyössä tärkeänä.

”voi olla haasteellista luopua vallasta, ja on epämukavaa, kun ei voi vaikuttaa kaikkiin asioihin, pitää hyväksyä se, että joku muu on parempi päättämään jostain asiasta, täytyy opetella sanomaan, että no, mitä olet itse ajatellut ja rohkaista, että toi kuulostaa hyvältä”

”uusi sukupolvi hakee sisällön ja merkityksen työstä, ja se on tärkeää, että kokee, että omalla työllä on merkitystä, maailma muuttuu, se ei välttämättä olekaan niin, että meistä kokeneista olisi näille nuorille neuvojiksi, monissa asioissa on päinvastoin”

”meillä on päivittäisjohtamisessa menossa johtamisen kehityshanke, kun koetetaan uudenlaista johtamista tuoda tänne, puhutaan itsensä johtamisesta, jokainen käyttää töissään aikaansa oikeisiin asioihin, tehdään yhdessä, johdetaan yhdessä”

”johtamisen tavat muuttuu, ihmiset on etätöissä ja kokouksissa, luottamus siihen, että hommat hoituu pitää olla korkealla tasolla eikä edellytä seurantaa, mutta toisinpäin, eettiseen johtajuuteen kuuluu vuorovaikutus, joissa näitä asioita käydään läpi”

”etiikka muuttuu ajassa, meillä on ollut sellaisia toimintatapoja, jotka eivät enää tänä päivänä kestäisi päivänvaloa, poliittisella puolella vaalirahakohut ovat murtaneet sitä, että näillä tavoilla ei ole enää sijaa, ei ole eettisesti eikä yhteiskunnallisesti hyväksyttävää”

”eettistä johtajuutta on myös se, että tehdään virheitä ja opitaan niistä, ihmisillä on mahdollisuus epäonnistua, ja mun etiikkaan kuuluu myös, että ihmisillä on mahdollisuus pyytää anteeksi ja asia on käsitelty, se on tärkeää koska tämä on ihmisten välistä kanssakäymistä, ja yksi eettinen periaate on, että kaikkia ihmisiä kohdellaan hyvin”

Johtajat korostivat luottamusta organisaatioissa ja luottamista ihmisiin. Täytyy uskaltaa luottaa siihen, että muutkin osaavat. Valvontaa haluttiin vähentää mahdollisuuksien mukaan, muistaen kuitenkin, että he ovat työntäjän edustajina omalta osaltaan vastuussa minkälaisia toimintatapoja organisaatioissa pidetään hyväksyttävänä. Linjaorganisaation tehtävänä on mahdollistaa myös se, että jokaisella työntekijällä on esimies, jolta voi pyytää apua, ja jonka kanssa käytännön työhön liittyvät asiat, kuten esim. sairastapaukset voi selvittää. Vapauden lisäämisen toisena puolena voi olla jopa turvattomuuden kokeminen etenkin nuorilla ja vasta työssä aloittaneilla työntekijöillä. Tähän johtajien mukaansa myös oli kiinnitettävä huomiota uuden työntekijän perehdyttämisessä. Virheiden tekemisen salliminen ja syyllisen etsimättä jättäminen helpottaa oman osaamisen tunnistamista ja osaamisen rajojen ylittämistä organisaatioissa. Erään johtajan tapana oli järjestää palaveri riittävän usein, että voitiin ottaa keskusteluun vaikeitakin asioita myös anonyymisti työntekijän niin halutessa.

4.2. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Miksi johtamisen eettisyys on kiinnostava yhteiskunnallinen kysymys tällä hetkellä edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien mukaan? Onko eettisellä johtamisella vaikutusta järjestön toimintaan yhteiskunnallisesti?

- miksi ja miten edunvalvontajärjestöjä toimii yhteiskunnassa
- pohditaanko järjestöissä oman toiminnan ja vaikuttamisen etiikkaa yhteiskunnallisiin asioihin ja ongelmiin
- vaikuttavatko yhteiskunnallinen tilanne tai sen muutokset johtamisen etiikkaan ja toimintatapoihin järjestöissä

4.2.1. Perusteet edunvalvonnalle

Järjestöjen ideologinen perusta on yhteiskunnallinen kannanotto. Ilman kansalaisia ja vaaleilla valittua politiikkaa näitä järjestöjä ei olisi. Kansalaiset pitävät edunvalvontajärjestöjä tärkeänä yhteiskunnallisena vallankäytön välineenä. Niiden ja demokraattisesti valitun eduskunnan avulla työelämää on Suomessa kehitetty. Lainsäädännöllä säädelään ja ohjeistetaan myös järjestöjen toimintaa.

Edunvalvonnan tavoitteiden rakentamisessa johtajat pohtivat mitkä teemat ovat kullekin edunvalvontajärjestölle tärkeitä. Haastatteluissa tuli esiin esim. koulutuksen ja osaamisen teemoja, työterveyden, palkkauksen ja lainsäädännön teemoja, tasa-arvoisen työelämän, työperäisen maahanmuuton ja kansainvälistymisen teemoja. Järjestöillä on suomalaisen yhteiskunnan kannalta pitkäjänteisiä kestävä kehityksen mukaisia, ja työelämää kehittäviä ohjelmia. Järjestöjen toimintapolitiikassa yhteistä oli sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen konsensus siitä, että on eettistä toimia koko kansakunnan parhaaksi. Suomen pitkäaikaista etua pidettiin tärkeänä näkökulmana. Edunvalvontajärjestöjen ja maan hallituksen välinen suhde on myös ollut muutoksessa, ja sen nähtiin hankaloittavan edunvalvontaa, koska joitakin kansalaisia koskevia asioita on viety päätettäväksi ilman riittävää valmistelua.

Haastateltujen johtajien oli vaikeaa erottaa johtamista ja yhteiskunnallista vaikuttamista toisistaan. Kokonaisuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vaikuttamistyö on se mitä johtajien eteenpäin luotsaamissa järjestöissä tehdään, ja johtaminen yksinäänkin on iso kokonaisuus. Yhteiskunnalliset asiat nähtiin yleisesti kiinnostavina asioina, ja useimmiten poliittisesti jollakin tavalla värittyneinä. Yhteiskunnallista keskustelua pitää käydä laajasti johtajien mukaan, ja on tärkeää, että kansalaisten mielipiteitä kuullaan myös järjestöissä. Hyvät suhteet ja riittävä vuorovaikutus jäseniin, jäsenyhteisöihin ja sidosryhmiin nähtiin myös tärkeänä. Samoin yhteydenpito poliittisiin päättäjiin on tärkeää edunvalvonta- ja vaikuttajajärjestöjen kannalta, koska demokratiassa poliittinen päätöksenteko toimii avoimessa vuorovaikutuksessa kaikkien yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa.

Jäsenyhteisöjen toimintaan pyrittiin vaikuttamaan ensisijaisesti kouluttamalla oman organisaation henkilökuntaa omaksumaan eettiset toimintatavat. Tämän jälkeen voidaan järjestää koulutusta myös yhteistyökumppaneille. Useimmat johtajat näkivät, että omasta eettisesti toimivasta organisaatiosta voivat muut organisaatiot saada uutta näkökulmaa, ja parhaassa tapauksessa omaksua uudenlaisia toimintatapoja. Erittäin tärkeänä johtajat näkivät johdonmukaisuuden edunvalvonnassa. Johdonmukainen toiminta on luottamuksen rakentamisen kulmakivi, jota ilman sidosryhmiin ei voi vaikuttaa. Samoin kaikkien kansalaisryhmien pitää olla mukana yhteiskunnallisissa muutoksissa, jotta eriarvoisuutta yhteiskunnassa ei pääse syntymään.

”edunvalvontatyö on osa poliittista järjestelmää, osa demokratiaa, virkamiehet valmis-televat ja tekevät päätöksiä, ja prosessin aikana kuuntelevat eri intressitahoja laajasti”

”teemme eettistä edunvalvontatyötä, sisäinen johtaminen tässä organisaatiossa, ei ole mitään tavoitetta, jota ei voitaisi lehdessä julkaista, ei piiloagenda, jota salaisesti ka-bineteissa esiteltäisiin”

”meillä on parhaillaan menossa meidän toimitusjohtajan, lainsäädäntöjohtajan ja EU-johtajan kanssa koulutustilaisuus, jossa asioita käydään läpi, ja siellä on uusille perehdyttämistä, koska jäsenet on vaihtuneet”

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on näiden järjestöjen pääasiallinen tehtävä, ja vaikuttamistyöhön liittyy paljon eettistä pohdintaa. Haastatellut näkivät, että johtaja omalla esimerkillään ja toiminnallaan henkilöi helposti koko organisaation, ja tästä syystä ar-

vopohjan tulee näkyä kaikessa mitä johtaja tekee. Johtajan toiminnan on oltava eettisesti kestävä ja johdonmukaista, koska se on elintärkeää järjestöjen toiminnan uskottavuudelle ja edunvalvonnalle. Järjestöjen hankkimat tiedot perustuvat tutkittuun tietoon; luotettaviin lähteisiin, tutkimuksiin ja selvityksiin. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuloksellisuus riippuu siitä, minkälaista informaatiota julkaistaan järjestöjen nimissä, ja minkälaisia ratkaisuvaihtoehtoja esitetään näiden tietojen pohjalta. Järjestöt tuovat vastuullisesti tuotettua tietoa yhteiskunnalliseen keskusteluun, ja totuuden ja tutkimukseen perustuvan tiedon pohjalta syntyy yleinen luottamus näihin järjestöihin. Järjestöissä halutaan pitää kiinni sopimuksista ja annetuista lupauksista. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden parina kulkee luottamuksellisuus silloin kun sitä tarvitaan esim. keskusteluissa päättäjien tai muuten vaikutusvaltaisten ihmisten kanssa. Luottamuksellisuus ei tarkoita kuitenkaan epäeettisen tai asiattoman tiedon salassa pitämistä, jos se vaatii viranomaisten informoimista.

”eettisen johtajuuden pitäisi tunkea läpi kaikessa siinä johtamistyössä, kaikessa mitä johtaja tekee, johtaja omalla esimerkillään ja toiminnallaan hyvin pitkälle henkilöi koko johtamansa yhteisön”

”eettinen kysymys on millä oikeudella, vastuulla ja osaamisella me puhutaan muiden ihmisten elämästä, jossa se arki on hankalaa, on pitkäaikaistyöttömiä ja syrjäytyneitä ja muuta”

”yhteiskunnallinen vaikuttaminen on meidän tarkoitus tässä yhteiskunnassa, tulevaisuuden työelämässä eettisen johtajuuden näkemys korostui, kun me kysyttiin ihmisiltä, ja kun me puhutaan työelämän tulevaisuudesta niin vuorovaikutustaidot, empatiakyky, valmentaminen, johtajuuden tukeva rooli työyhteisössä, ja johtajuuteen liittyvät kysymykset ovat nimenomaan ytimessä miten pitkään ihmiset jaksaa työelämässä”

”järjestöt koetaan moderneina yhteiskunnallisina toimijoina, niin että järjestöt nostavat yhteiskunnalliseen keskusteluun tärkeitä asioita, vastuullisuutta, ilmastokysymyksiä, työelämänmuutoksia jne.”

4.2.2. Edunvalvonnan johtamisen etiikka

Järjestöissä korruptiolle on nollatoleranssi. Johtajan etiikan tulee näkyä organisaatiossa ja johtajan tulee olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa henkilöstön ja sidosryhmien kanssa, jotta hänelle syntyy kuva mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Jotkut

johtajat pitivät henkilökohtaisena velvollisuutenaan puuttua kyseenlaiseen toimintaan. Jotkut edunvalvontaorganisaatiot ovat niin suuria, että on mahdotonta olla perillä kaikkien alaisten toiminnasta. Johtajat mainitsivat, että työhönottotilanteessa tulevien työntekijöiden sidonnaisuudet olisi hyvä ottaa puheeksi. Kirjallisilla eettisillä ohjeilla riskit epäeettiselle toiminnalle tuodaan näkyviin, ja muistutetaan organisaatioissa työssä olevia siitä mitä henkilöstöltä edellytetään. Johtajat kertoivat omien organisaatioidensa taloustietojen olevan verkossa jäsenille vapaasti saatavilla. Tätä pidettiin näkyvimpänä osoituksena organisaation korruptoitumattomuudesta. He totesivat myös, että jokainen ihminen tekee kuitenkin itse valintansa johtajasta ja eettisistä ohjeista huolimatta.

”läpinäkyvyyteen liittyvä yksi näkökulma on, että miten meidän talousluvut ja muut, me julkaistaan joka vuosi meidän tilinpäätös ja laitetaan verkkoon näkyville”

”meillä ei ole mitään sellaista toiminnassa mikä ei kestäisi päivänvaloa ja puhutaan avoimesti”

”järjestöt ja yhdistykset elää sillä, miten on jäseniä ja jäsenet valvoo sitä toimintaa niin ne eettiset ohjeet pitää tehdä näkyväksi jäsenille, kunnilla on kuntalaiset ja laki toimii maassa, mutta järjestöissä jäsenet valvoo sitä toimintaa”

4.2.3. Uudenlainen johtaminen organisaatioissa

Organisaatioihin oli tuotu uudenlaista johtamista, joka nähtiin yhdessä johtamisena ja yhdessä tekemisena. Myös itsensä johtaminen ja työssä oikeisiin asioihin keskittyminen nähtiin asioina, joihin työyhteisöissä kannattaa panostaa. Johtajat pitivät tärkeänä, että kaikki työntekijät pysyvät työn ja organisaatioiden muutoksissa mukana. Johtajien näkemyksen mukaan eettinen johtaminen kulminoituu eettisessä johtajassa. Järjestötyössä nähtiin erittäin tärkeänä asioista puhuminen sellaisena kuin ne ovat. Johtajien mukaan järjestöjen on pidettävä kiinni tutkitusta tiedosta eikä asioita voi värittää viestinnässä. Joillakin muilla tahoilla yhteiskunnassa saattaa olla mahdollisuus muunnella totuutta riittävän julkisuuden saamiseksi, mutta edunvalvontatyössä epärehellisten keinojen käyttäminen nähtiin mahdottomana. Johtajat pitivät luotettavuutta äärimmäisen tärkeänä, ja olisi erittäin vaikeaa korjata vahinkoja, joita väritetyllä viestinnällä voi saada aikaiseksi. Epäeettisellä toiminnalla on negatiivisia vaikutuksia järjestön imagoon, johtamiseen ja työhyvinvointiin.

Järjestöissä työskentelee ihmisiä nuorista vanhoihin, uran alussa olevista lähellä eläkeikää oleviin. Perinteisesti järjestöjen palveluksessa olleet ihmiset ovat tehneet pitkiä työuria. Henkilöstö on viihtynyt työssään ja kokeneet työn merkitykselliseksi. Se asettaa myös johtamiselle haasteita. Työntekijöiden käsitykset siitä miten asioiden pitäisi olla ei välttämättä vastaa sitä, mihin suuntaan yhteiskunta on muuttumassa. Johtajien on pysyttävä toimintaympäristön muutoksessa mukana. Johtajien ei tarvitse antaa aina suoria vastauksia vaan vuorovaikutteisen toimintakulttuurin myötä haetaan vastauksia yhdessä. Suhteiden ylläpitämisellä sidosryhmiin ja vaikuttamisella lainsäädäntöprosessiin ja poliittisiin päättäjiin on merkitystä siihen, millä tavalla työtä järjestöissä tehdään.

”julkisessa keskustelussa me ei voida mollata meidän vastapuolella olevia millään lailla, joskus voidaan jotain yksittäistä asiaa kommentoida vähän ronskimmin, mutta siinäkään ei mennä henkilökohtaisuuksiin vaan kritisoidaan asiaa eikä ihmistä”

”me toimitaan yhdenvertaisesti, luotettavasti, edistetään yhteisiä arvoja, ollaan puoluepoliittisesti sitoutumaton ja perustetaan kaikki informaatio tutkittuun tietoon”

”pohdin itse yhteiskunnallisia asioita etiikan näkökulmasta, ja tietenkin voi olla kiusaus olla sanomatta mitään jostain asiasta, jonka tietää, ettei sillä ole kovin suurta vaikutusta, mutta me on tiukasti lähdetty siitä, että mitä sanotaan niin se pitää kutinsa”

Johtajat kuuntelivat herkällä korvalla ja seurasivat tarkasti mistä kansalaiset keskustelivat ja mikä ihmisille on tärkeää. Eräässä järjestöissä oli tehty tulevaisuusluotaus, jossa sidosryhmiltä oli kysytty mitä asioita ihmiset pitävät tärkeimpinä tulevaisuuden työelämässä. Vastauksissa toivottiin mm. eettisempää johtamistapaa, hyviä vuorovaikutustaitoja työyhteisössä, johtamisen muuttumista valmentamisen suuntaan, ihmisten osaamisen parempaa hyödyntämistä, parempia vaikutusmahdollisuuksia työssä ja työssä jaksamisen parempaa johtamista. Järjestöissä nähtiin, että niiden pitäisi olla eturintamassa mukana työn murroksessa, suhtautua ennakkoluulottomasti työelämän muutoksiin, olla edistyksellisiä ja innovatiivisia. Johtajat näkivät työhyvinvoinnin tärkeänä koskien omaa organisaatiota ja edustamiensa sidosryhmien osalta. Ihmisten työssä jaksamisen huomiointi, työurien pidentäminen tukevien toimenpiteiden avulla, jos ikääntyvät haluavat jatkaa työelämässä eläköitymisen jälkeen, ja toisaalta edistyksellisen ja innostavan työympäristön tarjoaminen nuoremmille vielä työuran alussa oleville ihmisille. Nuoret työntekijät kaipaavat myös jatkuvuutta ja vakituisen työsuhteen tuomaa turvallisuutta kuten aiemmatkin sukupolvet. Vuorovaikutuksellisen johtamisen ja yhdessä johtamisen

ajateltiin olevan yhteydessä parempaan työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Eräässä järjestössä oli käytössä työntekijöiden palkitseminen hyvistä eettisistä käytännöistä. Palkitsemisella on kaksi funktiota, jotka toimivat hyvin. Arvot ja etiikka pysyvät ihmisten mielessä, ja tunnustus merkitsee saajalleen todella paljon. Muiden ihmisten antama arvostus tehdystä työstä luo arvokasta toisten ihmisten arvostamisen kulttuuria.

4.2.4. Strategiat järjestötyössä

Vastuullisuus toiminnassa muodostaa eettisen pohjavireen näiden järjestöjen toiminnalle. Järjestöjen strategioissa vastuullisuus ilmoitettiin tärkeimpänä arvona. Näiden lisäksi arvon luominen, kestävä kehitys osana taloudellista strategiaa, avoimuus ja läpinäkyvyys, luotettavuus, uudistuminen ja muita arvostava yhteistyö mainittiin. Muiden järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö koettiin arvokkaaksi, ja johtajat ajattelivat, että on arvokasta yrittää ymmärtää muiden mielipiteitä, eikä kaikkien tarvitse olla kaikista asioista samaa mieltä. Järjestöjen toimintaa ohjaavien strategioiden lisäksi järjestöissä oli käytössä laatuohjelmia, palveluprosesseja, viestintäohjeita, eri ministeriöiden suosituksia, viranomaisten hallinto-ohjeita, ja järjestöjen sisäisiä muistioita ja ohjeita. Näistä ohjeista lainsäädännön lisäksi muodostui järjestöjen eettisten periaatteiden ja toimintaohjeiden perusta.

Järjestöjen olemassaolon tarkoitus on sanoitettuna strategioissa. Edunvalvonta- tai vaikuttajaorganisaation tarkoituksena on ajaa jäsenten etua, ja yrittää poliittisin keinoin luoda jäsenille sellaista toimintaympäristöä, jossa ihmisten ja yritysten on hyvä toimia. Kestävään arvonluontiin liittyy yritysmaailmassa nykyisin vahvasti ympäristönäkökohtien huomioiminen. Sen lisäksi, että yritykset tuottavat taloudellista arvoa omistajilleen, edunvalvontaorganisaatioiden näkökulmana oli, että yritykset tuottavat myös sosiaalista arvoa yhteiskunnalle ympäristöarvot huomioiden.

Hyvinvointiyhteiskunnan rahoittaminen nähtiin kansakunnan ja koko maan tulevaisuuden kannalta merkittävänä. Hyvinvointiyhteiskunnan rahoittamiseen pitää johtajien mukaan suhtautua vastuullisesti. Järjestöjen arvopohja tulee myös esiin niiden pohtimissa

strategioissa. Suomen pitkäaikainen etu nähtiin tekijänä, joka viitoittaa järjestöjen toimintaa vuosiksi eteenpäin, ja joka antaa johtajien työlle perspektiiviä pitkällä tähtäimellä. Järjestöjen omista toiveista, kuten myös yritysten ja työntekijöiden toiveissa olevista asioista voidaan myös joustaa kansakunnan yhteisen edun nimissä. Johtajat näkivät myös, että heidän tuli käyttää omaa arvovaltaansa suhteessa poliittisiin puolueisiin vastuullisesti myös koko Suomen etua pohtien eikä vain omien jäsenten etua ajaen.

”vaikuttajaorganisaatiossa strategia on olemassaolon perusta, me tuodaan vahvasti kestävä arvonluonnin periaate strategiassa esille, sen lisäksi että yritykset tuottavat taloudellista arvoa niiden pitää tuottaa sosiaalista arvoa ympäristölleen ja ympäristöarvot huomioiden”

”me toimimme yhteistyössä arvostaen, tämä nostetaan esiin esim. suhteessa toimintaan muiden järjestöjen kanssa, kun me neuvotellaan, niin koitetaan pitää arvostava asenne mukana ja hyväksytään, että parastaan hekin yrittävät ja meidän täytyy hyväksyä, ettei kaikkien tarvitse olla meidän kanssa samaa mieltä”

”on vahva kohtalonyhteys Suomen menestymisen ja yritysten välillä, me nähdään niin, että me katsotaan ensisijaisesti koko Suomen pitkäaikaista etua, joka koituu koko kansakunnan eduksi”

”jäsenten ja kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön säännöt on määritelty markkinayhteistyöohjeessa, jäsenet ja yhteiskunta on mukana vaikuttamisohjeissa, viestintäohjeet kumpuavat viestintästrategiasta, me jumpataan sitä mitä me luvataan jäsenille, ja siihen ottavat osaa jäsenet, henkilökunta ja luottamushenkilöverkosto”

4.2.5. Yhteiskunnan teknologiavaltaistuminen

Monenlaiset tietotekniset välineet ja sosiaalinen media ovat myös johtajien päivittäisiä työvälineitä. Uusien teknisten laitteiden käyttäminen voi myös aiheuttaa haasteita. Tietotekniikkaan liittyy myös turvallisuusriskejä, ja epäasiallisen käyttäytymisen mahdollisuuksia. Johtajat olivat huolissaan siitä, minkälaisia vaikutuksia sosiaalisella medially on työntekijöihin. Osataanko olla riittävästi offline, ja irrottautua työstä vapaa-ajalla. Johtajat pohtivat myös sitä pitääkö kaikkien organisaatiossa olla koko ajan tietoisia siitä mitä ympärillä tapahtuu. Johtajat itse kuitenkin tuntuivat olevan hyvinkin tietoisia Suomen ja maailman tapahtumista, ja seuraavan hyvin aktiivisesti erilaisia medioita. Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen voi tehdä työstä myös raskasta, ja sosiaaliseen mediaan liittyvä uhkaava käyttäytyminen, ja ns. maalittaminen ovat asioita, joita työntekijät

kuten johtajatkin voivat kokea työssä ja vapaalla. Ne voivat aiheuttaa voimakastakin stressiä ja ahdistuneisuutta. Tietoturvaan, tietojen kalasteluun ja tietojen jakamiseen liittyvät kysymykset olivat kaikissa järjestöissä pinnalla olevia asioita.

Teknisten laitteiden käyttämisessä johtajat näkivät kuitenkin enemmän hyötyjä kuin haittoja, kunhan niitä osataan käyttää oikein. Myös omaan ja järjestöjen työntekijöiden käyttäytymiseen sosiaalisessa mediassa on kiinnitettävä huomiota. Käyttäytymiseen liittyvät samat eettiset piirteet ja periaatteet kuin muussakin vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen median käyttäminen tuo uusia näkökulmia järjestöjen työhön, ja lisää mahdollisuuksia saada oma viestintä perille suurelle yleisölle. Johtajien mukaan järjestöjen viestinnässä arvopohjan on tultava esille. Kaikessa viestinnässä myös sosiaalisessa mediassa tulee näkyä kunnioitus muita ihmisiä kohtaan ja tahdikkaus, vaikka joskus asioihin otettaisiin kantaa voimakkaastikin. Organisaation sisäinen viestintä tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Järjestöjen taloudellinen tilanne on hyvä käydä läpi vuosittain työntekijöiden kanssa ja aina kun tarvetta ilmenee. Sidosryhmille materiaalit ovat vapaasti luettavissa verkossa, ja kuka tahansa verkon käyttäjä voi tutustua järjestöjen muihin materiaaleihin paitsi tilinpäätöksiin.

”some ja tietotekniikka on hyvä viestintäväline, ja sillä voidaan avata omaa toimintaa, mutta somessa pitää miettiä kuinka siellä käyttäydytään, aika ihmeellistä että pitää luoda aikuisille ihmisille sääntöjä, kuinka somessa käyttäydytään”

”julkinen keskustelu on nykyään avointa ja vapaata, nykyään tieto on oltava heti, ja jos ei ole niin kysytään, että eikö tähän ole näkökulmaa, tämä johtaa helposti virheisiin ja väärin johtopäätöksiin”

”meilläkin tehdään omilla kasvoilla ja omalla persoonallisuudella töitä, on vain ajan kysymys, koska ensimmäinen tilanne tulee, jossa meidän työntekijään kohdistuu maalittamista”

”sosiaalinen media on armoton, se paljastaa kyllä, jos etiikassa on jotain ongelmia, on vaikka ulkomaalaisvastaisia tai sovinnistisia mielipiteitä, joskus olen jollekin sanonut, että jollakin mielipiteellä ei kannata mennä someen”

4.2.6. Ympäristövastuullisuus

Johtajat näkivät kestäväen kehityksen ja ympäristönsuojelun tulevaisuuden trendinä, ja asioina, joita ei voi jättää huomiotta. Ilmatoon liittyvien asioiden erilaiset teemat nousivat haastatteluissa esille asioina, joihin heidän on otettava kantaa. Ilmastovastuullisuus on myös järjestöjen strategioissa yhtenä kokonaisuutena. Johtajat näkivät vastuullaan pohdinnan, miten järjestöjen toimintaa saadaan konkreettisesti muutettua ilmastoystävälliseksi. Konkretiaa oli tuotu käytäntöön mm. sitouttamalla henkilöstöä ilmastotoimiin siten, että työnantaja osallistui henkilöstön julkisen liikenteen käyttämisen kustannuksiin. Vastuullisuus nähtiin sekä liittyvän yleisesti järjestöjen tekemään työhön, mutta myös osana ilmastotoimia; ympäristövastuullisuutena. Lisäksi johtajat näkivät tärkeänä, että järjestöt koittavat osaltaan vaikuttaa politiikkaan, jolla kaikki yhteiskunnassa toimisivat yhteisten ympäristötavoitteiden hyväksi. Digitalisaatio ja työn teknologiavaltaistuminen osaltaan tarjoaa työkaluja ilmastonmuutoksen hallintaan. Digikapasiteetin käyttöön ottamisessa koronapandemia auttoi tekemään ison loikan.

”eettisyyden rinnalla voidaan puhua kohtuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä, vastuullisuus sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla, esim. vastuullisuuteen ja ilmastokysymykseen liittyvät asiat ovat sellaisia, että nimenomaan työpaikkatasolla pohdittaisiin mitä voidaan tehdä”

”iso kehityskohde tällä hetkellä miten vastuullisuus, ympäristö ja sosiaaliset ja hallinnon ulottuvuudet ja mitä se tarkoittaa käytännössä”

”me ollaan tehty ilmastotavoitteet ympäristöpuolella jäsenyritysten kanssa, yhteisiä indikaattoreita miten voidaan vertailla, samalla on oltava varovainen ettei tule puhuttua suulla suuremmalla ettei tule viherpesua”

”on se sitten valtion taloutta tai ympäristöä, niin me ajatellaan ylisukupolvisesti, tulevat sukupolvet huomioiden mitä me esitetään, me on asetettu rima sinne, että se on Suomen pitkäaikainen etu”

Eräessä järjestössä oli laskettu järjestön oma hiilijalanjälki, ja sen avulla toimintaa oli myös muutettu ympäristöystävällisemmäksi. Rahankäyttöä myös valvottiin järjestöissä organisaatioiden hallitusten toimesta. Järjestöjen täytyy esitellä jäsenistölle mitä ovat saaneet aikaiseksi jäsenmaksutuotoilla, ja toimintaa täytyy myös perustella rahoituksen saamiseksi. Resurssien käytön tarkkuutta vaaditaan nykyisin järjestötyössä yleisesti.

Resurssien suuntaaminen kohti puhtaampia energiamuotoja on järjestöjen toiminnassa asennekysymys, johon johtajat voivat vaikuttaa. Suositaanko julkisia liikennevälineitä, ja kannustetaanko työntekijöitä pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja toimia työssä ja omassa arjessakin. Koronapandemian myötä esim. kokouksiin ei ole tarvinnut enää siirtyä vaan ne voidaan järjestää digitaalisesti verkossa. Yhteiskuntien haavoittuvuus on tullut pandemian myötä esille, ja siihen on jatkossa hyvä varautua kaikissa organisaatioissa. Johtajat näkivät ympäristövastuullisuusteeman vakavasti otettavana, mutta on myös oltava tarkkana ns. viherpesun vuoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ympäristövuus- tuullisuusteema jää vain puheiden ja kirjoituksen tasolle eikä siirry käytäntöön. Useiden järjestöjen strategioissa ympäristövastuullisuus on läpileikkaavana, ja rahalla on tässä iso merkitys suomalaista yhteiskuntaa ajatellen. Mihin rahaa sijoitetaan, minkälaista yritystoimintaa lainoitetaan, minkälaista lainsäädäntöä tehdään, ja minkälaista ympäristöpolitiikkaa kansalaiset valtuuttavat kansanedustajat tekemään eduskunnassa.

4.2.7. Lobbaaminen

Edunvalvontatyö ja lobbaaminen on osa länsimaista demokratiaa. Lobbaaminen on tiedonvälittämistä asiasta päättävälle henkilölle, johon edunvalvontajärjestöllä on intressi. Järjestöt pyrkivät vaikuttamaan säädettävään lainsäädäntöön eduskunnassa tai Euroopan Unionin asioissa Brysselissä. Edunvalvontaan liittyvät asiat on esitelty järjestöjen verkkosivuilla, ja niistä voi saada tietoa myös ottamalla yhteyttä näihin järjestöihin. Lobbaamista ohjaavat samat eettiset periaatteet kuin muutakin edunvalvontatyötä. Järjestöjen antamat lausunnot erilaisista työelämään liittyvistä asioista dokumentoidaan valti- onhallinnossa, ja kansalaiset ja kansalaisjärjestöt saavat halutessaan tutustua lainsäädän- tötyöhön liittyvään materiaaliin julkisuuslain mukaisesti.

Johtajien mukaan järjestöissä pyritään tapaamaan henkilöitä avoimesti, joihin pyritään vaikuttamaan, eikä näihin tapaamisiin liity mitään salattavaa. Joskus esim. kansanedus- tajilla on ollut jostakin syystä vähäiset tiedot työ- ja elinkeinoelämään liittyvästä säänte- lystä. Tällöin järjestöt ovat voineet tuoda asiantuntemustaan käytettäväksi. Lainsäädän- tötyö on yhä kompleksisempää, ja järjestöt tarjoavat työtä monenlaisten alojen asiantun-

tijoille. Erään järjestön asiantuntijaverkostoon kuuluu noin 800 asiantuntijaa. Järjestöjen vaikuttamistyö on yhteistyötä organisaatioiden sisällä mutta myös monien eri järjestöjen kesken. Järjestöissä muodostetaan asioista eettisesti kestäviä kantoja, joiden takana kaikki voivat seisoa.

Useimmat johtajista näkivät ns. lobbarirekisterin hyvänä asiana, joskaan ei välttämättä yksinään sellaisena, joka estää epäasiallista vaikuttamista, joka kohdistuu virkamiehiin tai poliittisiin päättäjiin. Suomalaisessa edunvalvontatyössä on totuttu siihen, että toimijat puhuvat totta, ja että kaikki tieto perustuu tutkittuun tietoon. Suomi on yksi maailman vähiten korruptoituneita maita, joten rekisteriä eivät kaikki johtajat nähneet välttämättömänä. Suomessa on kuitenkin viime vuosina jouduttu valitettavasti näkemään, että korruptiota on julkisissa instituutioissa kuten esim. poliisissa ja muussa virkamiesjohdossa, joihin kansalaiset ovat perinteisesti melko ehdottomasti voineet luottaa. Näitä tapauksia on tullut julkisuuteen tasaisesti. Toisaalta se kertoo myös siitä, että asioihin uskalletaan puuttua, joskin usein vasta vuosisien kuluttua tapahtumista.

”on myös tärkeä osa siinä lobbaamisessa, meidän tehtävänä on edustaa alaa, ja lobbaamme niitä päätöksiä täällä Suomessa ja EU:ssa, samat asiantuntijat, jotka lobbaa Brysselissä niin ne käyvät sitten kuultavana eduskunnassa valiokunnissa eri asioissa”

”me ollaan oltu tukemassa lobbarirekisteriä, sillä ei ole kuitenkaan merkitystä kun meidän puolesta meidän kaikki tapaamiset eduskunnassa saa kirjata, muuta eihän se anna kuvaa siitä miten järjestö vaikuttaa, koska se on hyvin pieni osa siitä ketä me tavataan”

”rekisteri ei ratkaise eettistä johtamista yhtään, kaikkein enitenhän sitä etiikkaa testataan juuri silloin, kun et ole julkisesti tekemässä jotain tekoa, ja jos johtaja jotenkin kadottaa käsityksensä siitä mikä on oikein ja mikä väärin, niin se on olennaista”

”EU-rekisteri, lobbarirekisteri on hyvä ja on tätä päivää, se on läpinäkyvää ja meillä ei ole sen kanssa ongelmaa, meillä on ylimmän johdon tuki, että me toimitaan avoimesti ja se on ainoa tapa miten meidän kaltainen järjestö voi toimia”

4.3. Eettiset koodistot ja ohjeet järjestöissä

- minkälaisia ne ovat ja mihin niillä pyritään
- jos koodistoja ei ole käytössä, onko johtajilla omia eettisiä periaatteita, jotka ohjaavat omaa työskentelyä organisaatiossa
- mitä alaisilta edellytetään

Korruptiossa on monenlaisia erilaisia piirteitä. Se voi olla lainvastaista, lain hengen vastaista tai epäeettistä. Varsinaisia korruptiorikoksia ovat mm. lahjusten antaminen ja vastaanottaminen, ja julkisten varojen väärinkäyttäminen. Julkisen vallan väärinkäyttäminen voi olla sekä rikollista että myös lain hengen vastaista. Epäeettiseen toimintaan kuuluvat integriteettiloukkaukset, suosiminen ja huono hallinto. (Salminen & Viinamäki 2017: 2.)

Haastatellut johtajat tuomitsivat yksiselitteisesti korruption. He myös pyrkivät toimimaan eettisten toimintaperiaatteiden mukaan ja noudattamaan lakia. Kaikilla haastateltavilla on selkeä näkemys oikeasta ja väärästä. Johtajat toimivat kuitenkin monimutkaisessa maailmassa, jossa kompleksisia ongelmia riittää. Haastatteluiden perusteella etikan koulutuksessa organisaatioissa on jonkin verran tehtävää, ja johtajan voi olla vaikeaa toimia eettisesti oikein, jos muu organisaatio ei tue häntä. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa järjestöissä on käytössä eettisiä ohjeita ja yhteisesti hyväksytyjä pelisääntöjä. Järjestöjen verkkosivuilla on myös luettavissa eettisiin toimintatapoihin liittyvä materiaalia. Virkamieslakiin perustuvat valtiovarainministeriön virkamiesten eettiset ohjeet ja ohjeet hyvästä hallinnosta ovat järjestöissä käytössä. Joissakin järjestöissä on myös ohjeet Codes of Conduct- ja Corporate Governance-nimikkeillä. Järjestöjen jäsenien tapaamisissa voidaan joutua noudattamaan tietynlaista etikettiä lainsäädännöllisistä syistä. Sidosryhmien kanssa on myös erilaisia eettisiä ohjeistuksia käytössä. Johtajat pohtivat myös tulevaa eettiseen vastuullisuuteen pohjautuvaa lainsäädäntöä, kuten yritysvastuulainsäädäntöä, ja sen vaikutuksia yrityksiin ja yhteiskuntaan.

”yritysjohtajien tapaamisissa kilpailulainsäädännön noudattaminen on tosi tarkkaa, aina voi muodostua kartelliepäilyjä, kun yritysjohtajat tapaavat, mutta uusille jäsenille tehdään selväksi mistä asioista ei saa puhua”

”eettinen koodi nousee siitä arvopohjasta, miten täällä toimitaan ja tehdään asioita yhdessä, me uskotaan, että yhdessä tulee aina parempi kuin yksin”

”meillä on 2017 hyväksytyt yhteiset pelisäännöt sekä järjestöön kuuluvien liittojen ja yhteistyöjäsenten osalta, työnjako perustuu vuorovaikutukseen, keskinäiseen viestintään ja luottamukseen”

Johtajien mukaan ollakseen uskottava, järjestöissä on noudatettava sovittua koodistoa, jonka sisältö nousee eettisestä arvopohjasta. Koodistot ovat järjestöissä yhdessä henkilöstön, jäsenten ja luottamushenkilöverkostojen kanssa käyty läpi ja hyväksytyt. Julkisessa keskustelussa arvopohja tulee väistämättä esille, ja viestinnässä on yhteisesti sovittuja sääntöjä noudatettava. Järjestöissä on myös kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat kehittyneet vuosien saatossa, ja ovat syntyneet pitkälti johtajien toiminnan vaikutuksesta. Toimintakulttuuria syntyy myös kaikkien ihmisten yhteisestä vaikutuksesta organisaatiossa. Miten ja minkälaisia priorisointeja järjestöissä tehdään, ja minkälaisen toiminnan ajatellaan olevan järjestölle ja sen jäsenille hyödyllistä.

”etiikkaan liittyvät asiat ovat takaraivossa kulkeva ajatus, sitä kautta peilaa työyhteisöä kokonaisuutena, on tärkeää, että kuka tahansa jäsen voi allekirjoittaa sen, mitä me täällä tehdään”

”siinä on myös sellaista auki kirjoittamatonta, mutta meidän tulee kuitenkin toimia niin, että voimme olla täysin avoimia siinä mitä teemme”

”me jumpattiin meidän arvot ja periaatteet puolentoista vuoden takaa, tehtiin perusteellinen jumppa jäsenliittojen kanssa, avattiin niitä ja kaikki jäsenet sai vaikuttaa”

Järjestöt ovat jäsenilleen tilivelvollisia, ja jäsenten toiminnan vuoksi eettisiä toimintaohjeita kirjoitetaan. Vastuullisuus, ympäristö, sosiaaliset ja hallinnon eri ulottuvuudet huomioidaan, ja henkilöstölle tarjotaan koulutusta tarpeen mukaan. Järjestöissä pyritään pysymään ajan hermolla, ja johtajat näkivät oman roolinsa tämän edistämisessä tärkeänä. Lain noudattaminen ja tulevaan lainsäädäntöön vaikuttaminen on edunvalvontajärjestöjen yksi perustehtävä. Järjestöjen henkilöstöltä johtajaa myöten odotetaan hyvää ja muut huomioivaa käyttäytymistä. Jokaisen johtajan mielessä oli minkälaisen kuvan hän itse antaa järjestöstään ulkomaailmaan. Alaisilta voi odottaa samaa kuin itseltä, mutta ei kuitenkaan enempää. Virheiden tekeminen sallittiin, mutta niistä tulee ottaa opiksi. Joh-

tajat olivat valmiita opastamaan omaa henkilökuntaa, jäseniä ja sidosryhmiä etiikkaan liittyvissä asioissa.

”järjestön kannalta on tosi tärkeää mikä meidän maine on, ja mitä meistä ajatellaan, tätä ei tehdä pyyteettömästi vaan katsotaan, että meillä on enemmän vaikuttavuutta, kun meillä on sanomalle sisältöä, ja pystytään sanomaan rinta rottingilla, että me ollaan esim. naisten tasa-arvon puolesta”

”me muokataan mielipiteitä, kannetaan vastuullisesti sitä roolia, on laki ja lakiin kirjat-tu taso, mutta onko sen yläpuolella vielä jotakin yleisesti hyväksyttävää, moraalisesti ja eettisesti kestävä, välttämättä ei riitä, että on pelkästään lain tasolla hyväksyttävää”

”ihmisen oma käsitys ei välttämättä vastaa sitä mihin maailma menee, meidän pitää kuitenkin organisaationa pysyä mukana ajassa ja toimintaympäristön muutoksessa mu-kana”

Tähän kappaleeseen olen liittännyt tutkimukseen osallistuneiden vastauksista muodostu-neet ala- ja yläkäsitteet taulukoina.

Taulukko 5.

Eettinen johtaminen
Päivittäisjohtamisen eettiset ohjeet perustuvat organisaation arvoihin:
Sisäiset eettiset ohjeet antavat työskentelylle selkänöjan
Etiikka on takaraiivossa
Kaikki voivat allekirjoittaa ohjeet
Hyvä hallintotapa ja eettiset ohjeet jäsenille
On hyväksytty eettiset periaatteet
Lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa
Yhteiset pelisäännöt käytössä
Jokainen toimii omien eettisten periaatteiden mukaan
Asioiden pitää olla yhteisesti hyväksytyjä
Periaatteiden tarkoitus on lisätä luottamusta
Toimitaan johdonmukaisesti
Korruptiolle nollatoleranssi
Toiminta on avointa ja läpinäkyvää
Eettinen johtaminen on itsestänselvyys

Taulukko 6.

Eettinen johtaminen
Työelämän kehittäminen ja hyvä työelämä:
Kaikki pysyvät työelämän kehityksessä mukana
Arvostetaan innovatiivisuutta
Ennakkoluulottomuus työn muutoksessa
Opitaan yhdessä
Opitaan nuoremmilta
Työ on merkityksellistä
Kriittinen ja positiivisella tavalla kehittävä työyhteisö
Viihtyvyys vaikuttaa tuloksetekokykyyn
Toimintaympäristön muutoksessa mukana
Tuloksellisuus on yhteydessä hyvinvointiin
Työssä jaksamisen huomioiminen
Kannustava ilmapiiri
Osaamisen kehittäminen

Taulukko 7.

Eettinen johtaminen
Päivittäisjohtamisen eettiset ohjeet perustuvat organisaation arvoihin:
Vastuullisuus, ympäristöarvot, avoimuus ja läpinäkyvyys
Puolustetaan oikeusvaltiota ja demokratiaa
Avoin ja vastuullinen toiminta
Avoin vuorovaikutus ja arvostetaan muita
Jäsenten eduksi oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti
Kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet
Vastuullinen toiminta on vaativaa
Meillä on ylimmän johdon tuki
Eettiset periaatteet pitää olla kirjattuina
Toimintaohjeet perustuvat valtionhallinnon ohjeisiin virkamiehille
Raportoidaan omasta toiminnasta
Toimitaan kestävästi ja ymmärrettävästi

Taulukko 8.

Eettinen johtaminen
Uudenlainen johtaminen organisaatiossa:
Eettisen problematiikan pohtimisessa annetaan koulutusta
Tunnistetaan etiikkaan liittyvät asiat
Virheiden tekeminen on sallittua ja niistä opitaan
On mahdollisuus pyytää anteeksi ja muuttaa käytöstä
Kukaan ei ole virheetön
Jokainen johtaa myös itseään
Työssä käytetään aikaa oikeisiin asioihin
Tehdään yhdessä tiimeissä
Tiimit johtavat itseään
Muodollista johtajaa ei tarvita
Ylhäältä johtamista ei tarvita
Rakennetaan luottamusta
Toimitaan kuten puhutaan
Johdon pitää kannustaa ja olla esimerkkinä
Keskusteleminen vähentää johtamisen tarvetta

Taulukko 9.

Eettinen johtaminen
Ympäröivän maailman teknologiavaltaistuminen
Työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen
Milloin voi olla offline
Tietoturva, tietojen kalastelu
Tietotekniikka lisää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta
Periaatteet ja ohjeet verkossa
Aineistot jäsenten saatavilla
Tiedonkulun nopeus ja sosiaalinen media
Somekäyttäytymisen opetteleminen
Asiallisuus ja eettisyys somessa
Tuodaan asioita esille somessa
Virheitä ja vääriä johtopäätöksiä somessa
Eettiset ongelmat paljastuvat somessa
Some on armoton
Voi tulla vahinkoa järjestölle tai yritykselle
Tiedonkulun arvioiminen

Taulukko 10.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen edunvalvontajärjestöissä
Strategia
Eettiset toimintatavat ja ympäristövastuullisuus
Eettiset toimintatavat kumpuavat strategiasta
Strategia on olemassaolon tarkoitus
Strategiassa mietitään arvot
Elinkeinotoiminta strategian lähtökohta
Luodaan arvoa
Autetaan yrityksiä menestymään
Suomen pitkäaikainen etu
Valtiontalouden ja julkisen talouden näkökulma
Viestintästrategiasta
Yhteiskuntaa uudistava voima
Hallinto-ohje strategian rinnalle
Strategiassa laatujärjestelmä

Taulukko 11.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen edunvalvontajärjestöissä
Perusteet edunvalvonnalle
Suomen pitkäaikainen etu
Hyvinvointivaltion ylläpitäminen
Yhteiskunnan etu
Yhteistyössä arvostaen
Huomioidaan tulevat sukupolvet
Käytetään voimaa vastuullisesti
Edistetään eettisiä toimintatapoja
Puhutaan aina totta
Pidetään kaikki kehityksessä mukana
Tasa-arvoinen työelämä
Oikeusvaltion puolustaminen
Väestönkasvun, ilmaston, syntyvyyden ja maahanmuuton agendat

Taulukko 12.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen edunvalvontajärjestöissä
Edunvalvonnan johtamisen etiikka
Tutkittu faktatieto
Jaetaan informaatiota
Vaikuttavuuden edellytyksenä avoimuus ja läpinäkyvyys
Vaikuttamistyössä eettisyys korostuu
Kannanmuodostus tiedon ja arvojen kautta
Edetään rohkeasti
Tehdään uudella tavalla
Haastetaan ajattelua
Kannustetaan uudistumaan
Luottamus ja luotettavuus
Tehdään avauksia
Etsitään ratkaisuja ja näkökulmia

Taulukko 13.

Eettiset koodistot
Codes of conduct käytössä
Corporate governance pohdinnassa
Eettiset koodit hyväksytyt
Kilpailulainsäädäntöä noudatetaan
Arvot ja periaatteet pohdittu
Eettinen koodi arvopohjasta
Koodistot arvostuskysymyksiä
Henkilökohtainen etiikka
Kirjoittamattomat säännöt
Johtajan käyttäytyminen
Priorisoinnit ja preferenssit
Pohdinta etiikan näkökulmasta

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää mitä eettinen johtaminen edunvalvontajärjestöjen johtajien mukaan on. Minkälaista johtaminen on päivittäisessä työssä omassa organisaatiossa, ja minkälaista yhteiskunnallisen vaikuttamisen johtaminen on. Miten lisääntynyt digitaalisten välineiden käyttäminen on vaikuttanut johtamiseen ja ihmisten kanssakäymiseen järjestöissä. Onko järjestöissä käytössä eettisiä periaatteita tai kirjoitettuja eettisiä koodistoja, ja vaikuttavatko eettiset periaatteet ja koodistot järjestöjen toimintaan käytännössä.

Tutkielmassa haastateltiin suomalaisen työmarkkinakenttään ja työelämään vaikuttavien edunvalvontajärjestöjen johtajia. Osassa järjestöjä ei nähty edunvalvontaa päätehtävänä vaan järjestöt tunnistivat itsensä ennemminkin vaikuttajaorganisaatioina, joiden tehtävänä oli vaikuttaa työmarkkina- ja elinkeinopolitiikkaan Suomessa. Yhtenäisyyden vuoksi käytin kuitenkin edunvalvontajärjestö- ja järjestö-sanaa läpi tutkielman.

Kysymyksiin etiikasta saatiin vastauksia hyvin. Jokainen haastateltu johtaja oli pohtinut etiikkaa, ja eettisiä periaatteita. Joissakin järjestöissä eettiset periaatteet oli otettu käyttöön myös sidosryhmien koulutuksessa, ja ne olivat osana järjestöjen toimintarakennetta. Joissakin järjestöissä koodistoja oltiin kehittämässä, ja joissakin ohjeet olivat jo kirjallisessa muodossa. Kaikille johtajille eettinen pohdinta oli tuttua, ja se liittyi kiinteästi johtamistyöhön. Johtajat olivat kokeneet monenlaisia, vaikeitakin tilanteita työsäään. Kokemuksiaan johtajat olivat pohtineet monista eri näkökulmista.

Haastattelujen pohjalta syntyi kuva johtamiseen tottuneista ihmisistä, mutta jotka myös haastoivat itseään ajattelemaan asioita muiden ihmisten näkökulmasta, ja pohtivat miten asioita voisi nähdä uudella tavalla. He pohtivat miten itse tekevät työtä organisaatioissa, ja huomioivatko työntekijöiden mahdollisuuksia saada tehdä itseään motivoivaa työtä. Järjestöjen jäsenten äänen ja heille tärkeiden asioiden ajaminen koettiin järjestön pääasialliseksi tehtäväksi, syyksi miksi järjestöt olivat olemassa. Johtajat kokivat, että heidän tehtävänsä on tuoda yhteiskunnallinen sanoma ensisijaisesti tiedoksi muille yhteiskunnallisille vaikuttajille, mutta eivät kokeneet sen olevan ristiriidassa organisatoristen

tehtäviensä kanssa. Vaikuttaminen tavoitteiden mukaisesti nähtiin järjestöjen pääasiallisena tehtävänä. Yhteiskunnan muuttuminen ajassa koettiin yleisesti hyvänä ja terveenä asiana järjestöissä, mutta johtajat kokivat myös huolta tulevaisuudesta järjestöjohtajan näkökulmasta. Kansalaisten asenteiden ja poliittisen ilmapiirin muuttuminen pohdituttivat. Kysymykseen ”miksi johtamisen eettisyys on kiinnostava yhteiskunnallinen kysymys tällä hetkellä” tuntui johtajista hankalimmalta vastata. Kysymyksen muotoilemiseen vaikutti nykyinen poliittinen ilmapiiri yhteiskunnassa. Ympäri maailmaa populistiset liikkeet ovat saaneet voimakkaasti jalansijaa, ja niille on tyypillistä asioiden ja ilmiöiden yksinkertaistaminen. Ihmisiä kohtaaviin isoihin haasteisiin, kuten esim. pakolaiskysymykseen ei kuitenkaan ole olemassa yksinkertaisia vastauksia. Osa johtajista näki muutoksia järjestöjenkin asemaan olevan tulossa, ja he olivat pohtineet mahdollisia ratkaisuja myös esim. miten saada lisää jäseniä järjestöihin. Yhteiskunnallinen vaikuttamistyö tuntui kuitenkin olevan johtajien työssä juuri se, johon eniten panostetaan, ja joka myös motivoi jaksamaan työssä.

Huhtala, Lähteenkorva ja Feldt (2011) toivat tutkimusartikkelissaan johtajien työn eettisestä kuormittavuudesta esille johtajien työn psykologista kuormittavuutta, joka oli jäänyt organisaatioissa yleensä huomioimatta. Tutkimuksen mukaan johtamistyö on hektistä, monimutkaista ja johtajiin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Johtajat pohtivat omien päätösten etiikkaa ja tehtyjen päätösten oikeudenmukaisuutta. (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011: 137–138.) Organisaation antama tuki johtajille heidän tehtävisään ei tullut selväksi tutkielmassa eikä sitä kysytty. Jotkut johtajat kuitenkin mainitsivat, että he ainakin pääsääntöisesti pitivät tehtävistään järjestöissä ja kokivat työnsä merkitykselliseksi. Johtajien työn kuormittavuutta lisäsi tiedonvälittämisen nopeus. Osa heistä koki, ettei ehdi valmistella kannanottoja median edustajille riittävästi. Kannanottoja kysyttäessä pitäisi vastaus olla heti valmiina. Monet asiat vaativat kuitenkin pitkäkin valmistelua. Johtajat kantoivat huolta organisaatioidensa työntekijöiden jaksamisesta työssä, myös siksi, että työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy sekä sosiaalisen median että töiden luonteen vuoksi, jossa voi olla tavoitettavana ympäri vuorokauden. He tiedostivat hyvin sosiaalisen median hyvät ja huonot puolet. Useimmat olivat pohtineet ja tehneet itselleen selväksi, millä tavalla ja tasolla mediassa ylipäätään esiintyvät, ja olivat myös neuvoneet toisia viestinnän suhteen. He olivat nähneet organisaatioissaan

kollegoidensa ja työntekijöiden kokemia sudenkuoppia viestinnässä, ja olivat tottuneita esiintymään ja viestimään eri medioissa. Johtajat eivät tuoneet esille omaa jaksamistaan, mutta olivat kuitenkin paljon jaksamiseen liittyviä asioita pohtineet, joten oletettavaa on, että he olivat pohtineet myös omaa jaksamistaan.

Johtajat olivat kiinnostuneita ympäröivästä yhteiskunnasta ja maailmasta. He seurasivat useita medioita ja halusivat pysyä työssään ”ajan hermolla”. He tekivät työtä vuorovai-
kutteisesti organisaatioissa, ja tutkielmassa esiin tullut yhdessä tekeminen oli arkipäivää järjestöissä. Johtajat tunsivat vastuuta koko organisaatiosta annetusta julkisuuskuvasta ja olivat tarkkoja millaisella viestinnällä esiin tulevat. Asiantuntijaorganisaatioissa vastuuta työstä oli jaettu, ja asiantuntijat vastasivat omista osaamisalueistaan. Madaltuvat hierarkiat vaativat johtajilta perinteisen johtamisen lisäksi osaamisen johtamista. Osaamisen johtamiseen kuuluu epävarmuuden sietäminen, tilan antaminen toisille, ja luottamuksen osoittaminen organisaatiossa. Johtajat luottivat siihen, että työntekijät selviävät tehtävistään, ja osaavat pyytää apua tarvittaessa. Kukaan johtajista ei maininnut omaan työhyvinvointiinsa liittyviä asioita huolimatta siitä, että he ymmärsivät hyvin, että monien alojen asiantuntijatkin tarvitsevat toisinaan apua. Haastatteluissa heistä välittyi varsin positiivinen mielikuva persoonallisuudeltaan tasapainoisista ihmisistä, jotka osaavat huomioida myös muut ihmiset. Ajatukselta ei voinut kuitenkaan välttyä, että oliko johtajien jaksamiseen kiinnitetty huomiota. He tunsivat suurta vastuuta organisaatioistaan ja muista ihmisistä, ja iso vastuu väistämättä vaatii hyviä henkisiä ja ruumiillisia voimavaroja. Huhtalan ym. mukaan päivittäisen johtamisen eettisissä kysymyksissä voi johtajan tukena olla eettisiä toimintaohjeita tai koodistoja, mutta myös muiden esimiesten tuki, eettinen keskusteleva kulttuuri ja organisaation avoin tiedonvälitys voivat helpottaa johtajien kokemaa taakkaa päätöksentekotilanteessa. (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011: 146.)

Ahmaksen (2014) tutkimuksessa organisaatioiden johtamisesta sanotaan, että kommunikaatioon perustuvassa asiantuntijuudessa verkostojen kyky ratkaista uusia toiminnallisia ongelmia nojaa yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja tietämisen yhdistämiseen. Kyseessä on jaettu asiantuntijuus, jossa oleellista on yhdessä tekemisen tapa ja työn organisointi. (Ahmas 2014: 74.) Yhdessä tekemisen kulttuurin lisäksi johtajat toivat keskus-

telemisen tärkeyden esille. Asiantuntijaorganisaatioissa on välttämätöntä pohtia laajasti esim. kannanottoja lainsäädäntöön tai työmarkkinapolitiikkaan. Johtajien näkemyksen mukaan organisaatioissa oli tärkeää, että asioista voidaan keskustella niiden oikeilla nimillä. Johtajat myös keskustelivat säännöllisesti alaistensa kanssa, ja halusivat luoda tilaa kaikille työntekijöille. Tiedon jakaminen avoimesti kaikille, jotka sitä tarvitsevat pidettiin myös asiantuntijaorganisaatioissa olennaisena. Johtajat olivat kokeneet myös tilanteita, joissa tietoa oli haluttu salata tai pimittää. He tunnistivat vallankäytön, jota tiedon salaaminen on, eivätkä halunneet omissa organisaatioissaan näin toimia. Tietoa on tarjolla runsaasti, ja toisinaan tärkeintä oli erottaa työtehtävien kannalta olennainen tieto epäolennaisesta. Samoin organisaatioissa voidaan kokea tietoaahkyä, koska tietoa voi olla tarjolla liikaakin.

Järjestöissä toimitaan ideologisten elämäkatsomusten pohjalta, ja on vaikeaa tehdä edunvalvontaa tai vaikuttamistyötä, jollei itse usko asiaansa. Tärkeää oli, että kaikki organisaatioissa työskentelevät ihmiset pystyivät jakamaan organisaatioiden arvot ja asettumaan yhteisten tavoitteiden taakse. Johtajat olivat sitoutuneita järjestöjensä yhteiskunnalliseen tehtävään, ja se loi yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyttä organisaatioissa. Esimerkkinä oleminen korostui tässä. Tutkimuksessaan Ahmaksen (2014) mukaan mahdollistava johtajuus matalassa mukautuvassa organisaatorakenteessa luo mahdollisuuksia luoviin kumppanuuksiin, joissa vältytään jäykältä institutionaalisuudelta. Mahdollistava johtajuus näyttäytyy tekojen kautta ja voimaannuttaa toimijoita. Johtajuus myös hyötyy kommunikoivasta ja vuorovaikutteisesta johtamisen kulttuurista. (Ahmas 2014: 218–219.)

”Organisaatioiden johtamisen teorioissa strategiat ilmentävät merkityksellisiä muutoksia korporaatioden ympäristöissä, joita menneinä vuosikymmeninä on ollut. Strategioiden luominen on johtajien pääasiallinen tehtävä talouden, henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin jne. alalla” (Carter, Clegg & Cornberger 2013: 1).

Ympäristövastuullisuuden tema korostui johtajia haastatellessa ja järjestöjen internet-sivustoihin tutustussa. Ympäristöön liittyvät kysymykset ovat ja tulevat olemaan meidän kaikkien elämään vaikuttavia asioita. Järjestöjen strategioissa ympäristö oli otettu yhdeksi kokonaiseksi vastuullisuuden alueeksi. Strategiassa järjestö määrittelee suunta-
viivat, joiden mukaan toiminta on suunniteltu, ja tavoitteet, joihin toiminnassa pyritään.

Järjestöissä ympäristöstä huolehtimista ei nähty pelkästään asiana, jota organisaatioissa tulee noudattaa. Johtajien mukaan esimerkkinä toimiminen muille yrityksille ja yhteisöille oli tässäkin tärkeä näkökulma. Johtajien näkemyksenä oli, että järjestöjen tulee olla etunojassa ympäristövastuullisuudessa, kuten myös uusien tietoteknisten ratkaisujen käyttöön ottamisessa, ja eettisten toimintatapojen noudattamisessa. Strategioissa tulivat esille myös työelämän uudistamisen tavoitteet, tasa-arvoisen työelämän tavoitteet, hyvien toimintaympäristöjen mahdollistaminen yrityksille, vähähiilipäästöisen yritystoiminnan rahoittaminen, monenlaiset innovaatioiden ja koulutuksen ja kestävän arvонуonnin tavoitteet. Yritystoiminnan rahoittaminen ja sitä kautta verotulojen saaminen yhteiskuntaan, vientiteollisuuden toimintaympäristöjen vakauden ja Suomen pitkäaikaisen edun näkökulmien mukaiset tavoitteet olivat myös strategioiden sisältöinä. Strategioissa etiikkaa ei ollut kirjattuna esim. siten, että eettisen organisaatiokulttuurin luominen ja eettisten toimintatapojen läpäiseminen omassa organisaatiossa olisi asetettu kokonaan omaksi strategiaksi, ja eettisen vaikuttamisen ulottamista yhteistyöhön kumppaneiden kanssa ei ollut kirjattu, vaikka johtajien ajatuksissa näin olikin. Eettisiä tavoitteita erilaisille toiminnoille sen sijaan useissa järjestöissä oli kirjattu eettisiin toimintaohjeisiin. Strategioissa oli kuitenkin eettinen pohjavire, ajatellen miten strategiat oli kirjoitettu, ja miten niissä oli tavoitteita kuvattu. Useimmissa järjestöissä katsottiin, että jäsenten edun ajaminen jossain määrin hyödyttää koko hyvinvointiyhteiskuntaa.

Eettisiä koodeja ja koodistoja oli käytössä järjestöissä kirjoittamattomina ja kirjoitettuna. Ääneen lausumattomia toimintaohjeita oli syntynyt järjestöihin vuosien saatossa johtajien toimintatapoja mukaillen. Etiikkaa ja eettistä toimintatapaa, ja korruptoitumattomuutta kaikki johtajat pitivät järjestötyössä erittäin tärkeänä. Luottamuksen menettämistä kansalaisten silmissä johtajat pitivät mahdollisesti pahimpana ongelmana, joka järjestöä voisi kohdata. Luottamuksen palauttamisen he näkivät olevan äärimmäisen vaikeaa, ja koko järjestön olemassa olemisen voisi olla uhattuna. Vaikuttamistyöstä häviäisi pohja. Kaikki johtajat näkivät, että työssä on aina puhuttava totta. Muunneltua totuutta ei voi viestiä, ja faktat tulee aina selvittää ja tietoa hankkia useammasta luotettavasta lähteestä, jotta järjestö säilyttää kasvonsa yhteiskunnassa. Lain noudattaminen oli myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen ohjenuorana. Samojen ohjeiden nähtiin koskevan myös lobbaamista, vaikka kahdenkeskiset tapaamiset eri vaikuttajien kanssa, ja

niissä käyttävät keskustelut olivat luottamuksellisia. Tietotekninen kehitys lisää kiinnijäämisriskiä epäeettisistä toimintatavoista. Kaikesta mitä kirjoitetaan jää jälki, ja jälkiä on myös helppo seurata. Kaikilla johtajilla ei kuitenkaan vielä ollut selkeästi omaa eettistä viitekehystä sanoitettuna. Johtajan oma eettinen näkemys johtamisesta vaikuttaa väistämättä alaisten eettisen valvutuneisuuden kehittymiseen. Jos johtajan oma etiikka on sanoittamatta, se ei ohjaa työskentelyä siten, että sillä olisi vaikutusta kollegoihin, alaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Selkeän eettisen näkemyksen omaava ihminen osaa myös vaatia muilta eettisten periaatteiden pohtimista, omaksumista ja noudattamista järjestön toiminnassa.

Johtajat toivat materiaalissa esille myös asioita, jotka eivät selkeästi vastanneet tutkimuskysymyksiin, mutta joiden taustalta löytyy etiikka hyvin merkityksellisenä asiana. Näitä olivat esimerkiksi hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvä verotus, joka on maassamme ideologinen lähtökohta, ja johon suhtauduttiin yllättävän homogeenisesti sekä työnantaja- että työntekijäjärjestöissä. Samoin eriarvoisuuden vähentämiseen ja esim. palkkatasarvoon liittyvissä asioissa konsensusta oli kautta järjestökentän. Koulutukseen liittyvät asiat nähtiin myös tärkeänä kokonaisuutena ajatellen hyvinvointivaltion kehitystä kaikissa järjestöissä.

Tutkielman hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tekeminen oli erittäin opettavaista. Jos alkaisin tekemään tutkielmaa uudestaan samasta aiheesta, tekisin todennäköisesti ainakin jotakin toisin. Jo nyt voi asioita pohtiessaan ja taaksepäin ”katsellessaan” nähdä erilaisia mahdollisuuksia. Erityisesti pitkään työssä olleelle yliopistojen tarjoaman tiedon ”äärellä” oleminen on avartanut omaa maailmankuvaa. Kollegani houkutteli minut mukaansa opiskelemaan, ja olenkin kiitokseksi viiniä jo vienyt.

Tutkielmaani voivat hyödyntää toiset opiskelijat. Etiikka on ympäri maapalloa kiinnostava aihe. Materiaalia löytyy paljon, ja olenkin lukiessani esim. kiinalaisten ja turkkilaisten opiskelijoiden etiikan töitä pohtinut, minkälaisia mahdollisuuksia heillä on viedä

etiikkaan liittyviä asioita eteenpäin omassa elämässään. Tutkielmaani voivat hyödyntää myös haastatteleman johtajat, koska lupasin kopion heille lähettää. Tutkielma ei pienen otoksen vuoksi ole yleistettävissä, mutta voi toimia muistin virkistäjänä johtajien pohdissa etiikkaan liittyviä asioita. Jos tutkielma sattuu käteen muillekin henkilöstöjohtajille, jotka ovat kiinnostuneita etiikasta, työ voi toimia kiinnostuksen herättäjänä. Toimin itse 15 ihmisen esimiehenä. Se, että esimies koulutautuu, on aina työntekijöiden näkökulmasta hyvä asia. Tutkielmaa voivat käyttää esim. etiikan tutkimusta tekevät tohtori-koulutettavat. Tutkielmaakin tehdessä tulee lukeneeksi todella paljon monenlaista materiaalia eikä kaikkea voi käyttää lähteenä, mutta monenlaiset opinnäytetyöt ja tutkimukset voivat auttaa tutkijaa pääsemään eteenpäin jotakin problematiikkaa pohtiessaan.

Työn pohjalta on löydettävissä jatkotutkimusaiheita. Johtajien etiikkaa voi tutkia samalla asetelmalla niin, että tutkittaisiin kunnallishallinnon tai valtionhallinnon virkamiesten eettisiä näkemyksiä johtamisesta, ja verrokkiryhminä olisivat järjestöjohtajat, puolueorganisaatioiden tai esim. säätiöiden johtajat. Mielenkiintoista olisi tutkia vaikuttavako eettisten koodistojen käyttöön ottaminen organisaatioissa työntekijöiden käyttäytymiseen vai jäävätkö ne ajatuksen tasolle. Tai vaikuttaako eettinen johtaminen työntekijöiden tekemiseen motivaatiota lisäävästi vai hölleneekö ”kuri” tarpeettomasti. Näitä asioita on tutkittu psykologian tutkimuksessa, ja muutamia lueskelin tutkielmaa tehdessä. Ne eivät kuitenkaan ihan vastanneet julkisjohtamisen mielenkiinnon kohteisiin. Tutkimusasetelmana voisi myös olla työntekijöiden näkökulma. Kokevatko työntekijät oikeasti tulevansa eettisesti johdetuiksi, jos johtaja ajattelee johtavansa eettisesti. Mitä eettiset johtamistavat merkitsevät työntekijöille, ja mitä sisältöjä he ajattelevat, että johtamisessa pitäisi huomioida. Asetelmaa voisi vertailla eri organisaatioiden kesken, esim. julkishallinnossa ja yritysmaailmassa. Tutkimuksen voisi tehdä myös määrällisenä tutkimuksena, ei pelkästään laadullisena. Eettisestä johtamisesta voisi määritellä tietyt sisällöt, joiden todenpitävyyttä työntekijöiltä kysyttäisiin ja verrattaisiin toiseen ryhmään. Tuloksista voitaisiin nähdä ovatko samat asiat etiikassa yleisesti tärkeitä työntekijöille vai onko eroavaisuutta julkishallinnon työyhteisöissä verrattuna yrityksissä oleviin työyhteisöihin. Tutkielmassani mainitsen tutkimuksen, jossa johtajien eettisen johtamisen prioriteeteissa on pientä eroavaisuutta julkishallinnossa ja yritysmaailmassa.

Oma mielenkiintoni on tutkielman myötä herännyt johtajista työntekijöiden etiikkaan kohtaan. Itsensä johtamista on tutkittu, ja olisi mielenkiintoista tutkia mitä työyhteisöissä työntekijöiden itsensä johtaminen, ja siihen liittyvät eettiset näkökulmat merkitsevää koko organisaation kannalta. Samoin vastuullisuuden teemat olisivat mielenkiintoisia. Kokevatko työntekijät itsensä vastuulliseksi julkishallinnon organisaatioissa asiakkaiden eettisessä kohtaamisessa ja asiakkaan saamasta avusta, onko asiakkaiden saama apu työntekijöiden moraalialla ja etiikkaa lisäävä tekijä, ja olisiko tässä eroja verrattuna erilaisiin organisaatioihin, joiden toiminta on esim. lakisääteistä, valtion taholta tuettua, yksityisen rahoituksen turvin toimiva tai yritys. Ja miten nämä näkyvät koko organisaation toiminnassa, ja onko sillä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen.

Jatkotutkimusaiheita löytyisi lisää eettisten periaatteiden, kuten tasa-arvon, yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden jne. periaatteiden tutkimisesta. Etiikkaa voisi tutkia myös verkostomaisissa organisaatioissa, joissa ihmiset ovat löyhästi toisiinsa sidoksissa. Ohjaavatko eettiset periaatteet heidän toimintaansa, ja onko eri yksiköillä samanlaisia ajatuksia tavoitteista, ja siitä miten ne saavutetaan. Vai eroavatko motiivit muutoin kuin palkan saamisen osalta. Tutkielman tekemisen myötä organisaatiot ja ihmisten toiminta organisaatioissa alkoi näyttämään erittäin mielenkiintoiselta. Opinnot tekivät siis tehtävänsä. Ensin ajattelin, etten koskaan kiinnostu etiikasta, ja kun kiinnostuin etiikasta, ajattelin etten kuitenkaan kiinnostu organisaatioista. Toisin kuitenkin kävi. Itse olen työskennellyt aikaisemmin isoissakin organisaatioissa, ja nyt opintojen myötä etäämmältä katsellen huomaan, että organisaatiot ja niissä työskentelevien ihmisten toiminta motiiveineen onkin runsaudensarvi monenlaista tutkimusta ajatellen.

LÄHDELUETTELO

Ahmas, Kristiina (2014). Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Saatavissa 9.4.2020.
[https:// www.ellibslibrary.com.tritonia /9789517685030](https://www.ellibslibrary.com.tritonia/9789517685030).

Andriof, Jörg & Sandra Waddock (2002). *Unfolding Business in Society*.
 Teoksessa *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. Toimittaneet Jörg Andriof, Sandra Waddock, Brian Husted & Sandra Sutherland Rahman. New York: Taylor and Francis Group.

ASPA Code of Ethics (The American Society for Public Administration)
 Saatavissa 5.2.2019.
<https://www.aspanet.org/ASPA/Code-of-Ethics/ASPA/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics.aspx?hkey=5b8f046b-dcbd-416d-87cd-0b8fcfacb5e7>.

Bovens, Mark, Robert E. Goodin & Thomas Schillemans (2014). *Public Accountability*. Teoksessa *The Oxford Handbook of Public Accountability*.
 Mark Bovens, Robert E. Goodin & Thomas Schillemans (toim.).
 Oxford: Oxford University Press.

Brinkman, Bo, Gotterbarn, Don, Keith Miller & Marty J. Wolf (2016). *Making a Positive Impact: Updating the ACM Code of Ethics*. *Communications of the ACM*. Vol 59: 12, 7–13.

Bromley, Patricia & Charlene D. Orchard (2016). *Managed Morality: The Rise of Professional Codes of Conduct in the U.S. Nonprofit Sector*. *Nonprofit and Sector Quarterly*. Vol 45: 2, 351–374.

Brown, Jeanette & Kelly La Venture (2018). *The Human Factor Profitability:*

Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Public Integrity* 20: 444–458.

Brown, Michael E., Treviño, Linda K. & David A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117–134.

Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17: 595–616.

Carter, Chris, Stewart Clegg & Martin Kornberger (2008). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy. London: Sage Publications Ltd.

Cawthray, Tyler, Louise E. Porter & Tim Prenzler (2013). Updating International Law Enforcement Ethics: International Codes of Conduct. *Criminal Justice Ethics*. Vol 32: 3, 187–209.

Cooper, Terry L. & Donald C. Menzel (2013). In Pursuit of Ethical Competence. Teoksessa Menzel, Donald C. & Terry L. Cooper (toim.) *Achieving Ethical Competence for Public Service Leadership*. USA: Routledge.

Cuomo, Francesca, Christine Mallin & Alessandro Zattoni (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*. Vol 24: 3, 222–241.

De Marinis, Maria Grazia, Filkins, Jacqueline, Kelly, Denise, Meyenburg-Altward, Iris, Petrangeli, Mauro, Alessandro Stievano & Verena Tschudin (2011). A proto-code of ethics and conduct for European nurse directors. *Nursing Ethics* 19:2, 279–288.

- Drebes, Maike. J. (2014). Impediment to the implementation of voluntary codes of conduct in production factories of the Global South: so much to do, so little done. *Third World Quarterly*. Vol. 35:7, 1256.
- Dubnick, Melvin J. & Jonathan B. Justice (2014). Barnard's Regret. *Zones of Accountability and the Limits of Authority*. *Public Integrity* 16: 2, 141–157.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, Jari, Johanna Lähti & Jaana Vastamäki (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selvitysmetodi*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Toimittanut Valli, Raine. Jyväskylä: PS-kustannus
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2016/2102, annettu 26 päivänä lokakuuta 2016, julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta. Euroopan unionin virallinen lehti 2.12.2016. L327/1. Saatavissa 15.3.2020: https://www.celex_32016L2102_fi_txt
- The European Charter for Researchers (2005). *The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers*. Saatavissa 7.9.2019: www.europa.eu.int/eracareers/europeancharter.
- Fourie, David (2017). Ethics and Integrity in the Procurement of Goods and Services for the Military. *Public Integrity* 19: 469–482.
- A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards. *Organization*. Vol. 14:5, 667–684.
- Frederickson, George & Jack Wayne Meek (2017). Searching for Virtue in the City: Bell and Her Sisters. *Public Integrity* 19: 234–249.

Fritzen, Scott A. & J. Patrick Dobel (2018). Transforming Corrupt Systems: What Have We Learned? *Public Integrity* 20: S60–S73.

Grojean, Michael W., Resick, Christian J., Marcus W. Dickson & D. Brent Smith (2004). Leaders, Values and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics* 55: 223–241.

Hakala, Juha T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Ikkunoi-
ta tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittele-
valle tutkijalle. Toimittanut Valli, Raine. Jyväskylä: PS-kustannus

Hall, Edward (2018). Integrity in democratic politics. *The British Journal of Politics and International Relations*. Vol 20:2, 395–408.

Hallintolaki. Saatavissa 25.11.2019. www.filex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki.

Hassan, Shahidul, Bradley E. Wright & Gary Yukl (2014). Does Ethical Leadershi
Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism,
and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*.
Vol 74:3, 333–343. Saatavissa 3.2.2019.
[https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=hassan+ethical
leadership](https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=hassan+ethical+leadership).

Hautamäki, Veli-Pekka (2004). Hyvän hallinnon toteuttaminen. Helsinki: Edita.

Hatier, Cécile (2014). The morality of university decision-makers. *Studies in Higher Education*. Vol 39:6, 1085–1096.

Heres, Leonie & Karin Lasthuizen (2010). Ethical Leadership. A Variform Universal Phenomenon. Saatavissa 5.10.2019.

www.academia.edu/16030938/Ethical_Leadership_A_variform_universal_phenomenon?email_work_card=view-paper.

Heres, Leonie & Karin Lasthuizen (2012). What's the Difference. Ethical Leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations. *Journal of Change Management*. Vol 12: 4, 441–466.

Heres, Leonie & Karin Lasthuizen (2013). From Ethical Competence to Ethical Leadership. Teoksessa Menzel, Donald C. & Terry L. Cooper (toim.) *Achieving Ethical Competence for Public Service Leadership*. USA: Routledge.

Hijal-Moghrabi, Imane & Meghna Sabharwal (2018). Ethics in American Public Administration: A Response to a Changing Reality. *Public Integrity* 20: 459–477.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu*. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hoang, Dong & Bryn Jones (2012). Why do corporate codes of conduct fail? Women workers and clothing supply chains in Vietnam. *Global Social Policy* 12:1, 67–85.

Howe, Sarah Withnall & Yvonne Haigh (2016). Anti-Corruption Watchdog Accountability: The Limitations of Judicial Review's Ability to Guard the Guardians. *Australian Journal of Public Administration*. Vol 75: 3, 305–317.

Huberts, L.W.J.C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity* 20: S18–S32.

- Huhtala, Mari (2015). Moraalinen työidentiteetti: Näkökulma eettiseen johtajuuteen. Työelämän tutkimuspäivät 5–6.11.2015. Vastuullisen johtamisen monet muodot. Saatavissa 23.8.2019.
www.google.fi/search?source=hp&ei=NaBfXZyWG4rNrgSIwrLYCw&q=huhtala+moraalinen+työidentiteetti&oq.
- Huhtala, Mari, Liljaana Lähteenkorva & Taru Feldt (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus-*Arbetslivsforskring* 9(2): 136–150.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Toimittanut Hyyryläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Jacobs, Richard M. (2018). Developing Ethical Competence: Some Considerations Regarding Virtue, Deliberation, Intention and Guilt. *Public Integrity* 20: S5–S17.
- Kashmanian, Richard M. (2018). Supplier codes of conduct: Company authorization of subcontractors. *Environ Qual Manage* 27: 9–27.
- Kolthoff, Emile (2016). Integrity Violations, White Collar Crime, and Violations of Human Rights: Revealing the Connection. *Public Integrity* 18: 396–418.
- Komić, Dubravka, Stjepan Ljudevit Marušić & Ana Marušić (2015). Research Integrity and Research Ethics in Professional Codes of Ethics: Survey of Terminology used by Professional Organizations across Research Disciplines.

Saatavissa 1.7.2019:

www.journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.

- May, Christopher (2017). Multinational Corporations in World Development: 40 years on. *Third World Quarterly*. Vol. 38:10, 2223–2241.
- Meine, Manfred F. & Thomas P. Dunn (2013). The Search for Ethical Competency. Do ethical codes matter? *Public Integrity* 15:2, 149–166.
- Menzel, Donald C. (2015). Leadership in Public Administration: Creative or Ethical? *Public Integrity* 17: 315–318.
- Menzel, Donald C. (2015). Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity* 17: 343–370.
- Metsämuuronen, Jari (2017). *Essentials of Research. Methods in Human Sciences. Elementary Basics. Volume 1*. India: Sage Publications.
- Molina, Anthony D. (2015). Values, Context, and the Concept of Integrity: A Cross Sectoral Comparison. *Public Integrity* 17: 371–387.
- Mäntysalo, Venla (2016). *Ethical minimum or ethical maximum? Study on public service ethics from the perspectives of justice, ethos and transparency in Finnish public administration*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Nili, Shmuel (2018). Integrity, Personal and Political. *The Journal of Politics* 80:10, 428–441.
- Rauh, Jonathan (2018). Ethics Problems in the New Public Service: Back to a Service Ethic? *Public Integrity* 20: 234–256.

- Sadowski, Jathan (2014). *Leaning on the Ethical Crutch: A Critique of Codes of Ethics*. Ieee Technology and Society magazine. 1 December 2014.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka. (2009). *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja. 4. uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari & Olli-Pekka Viinamäki (2017). *Piilokorruptio Suomessa. Mitä kansalaiset kertovat*. Vaasan yliopiston raportteja 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2018). *Rehellisyys maan perii. Tutkimus hyvästä hallinnosta ja korruption torjunnasta*. Helsinki: Edita.
- Schlossberger, Eugene (2015). *Engineering Codes of Ethics and the Duty to Set a Moral Precedent*. Science Engineering Ethics 22: 1333–1344.
- Schultz, David (2014). *Introduction. Looking Back, Looking Forward*. Professional Ethics for a New Era. Public Integrity. Vol 16:4, 335–337.
- Seibert, Corinna (2014). *Private military and security companies in international law-. A challenge for non-binding norms: The montreux document and the international code of conduct for private service providers*. International Review of Victimology 20: 3, 347–351. Reviewed by Evgeni Moyakine, Tilburg University, the Netherlands.
- Smith, Kevin J. & Lindsay Colvin (2016). *Creating and Implementing Codes of Ethical Conduct*. Employment Relations Today. Saatavissa 1.7.2019: (wileyonlinelibrary.com). DOI 10.1002/ert.
- Strube, Paul (2019). *Ethics and Ignorance*. JATMS. Vol 25: 2, 86–89.

- Suomen perustuslaki. Saatavissa 25.11.2019. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/199919990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki
- Thorlakson, Tannis (2018). A move beyond sustainability certification: The evolution of the chocolate industry's sustainable sourcing practises. *Business Strategy and the Environment* 27: 1653–1665.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. Saatavissa 11.12.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Viestijät – hyvä viestintä. Saatavissa 24.7.2020. <https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk03W6Mn1Caatb-ggdtpFAdLbbcL1w:1595577753190&source=univ&tbm=isch&q=etiikan+taulukko>.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/09.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2009). Intra-organizational challenges of values-based leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol 14: 2, 7–9.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa. Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Yang, Lijing & Zeger van der Wal (2014). Rule of Morality vs. Rule of Law?
An Exploratory Study of Civil Servant Values in China and the
Netherlands. *Public Integrity* 16:2, 187–206.

Liite 1. Kirje

Hei

Etsin haastateltavia johtajia edunvalvontajärjestöistä pro gradu -tutkielmaani varten. Opiskelen Vaasan yliopistossa julkisjohtamista. Tutkinto, johon valmistun, on hallintotieteen maisteri. Pro gradu -tutkielmaani ohjaa professori Esa Hyyryläinen Vaasan yliopistosta. Ammatiltani olen konepajayrittäjä.

Tutkielmani aihe on ”Eettinen johtaminen edunvalvontajärjestöissä”. Omasta kiinnostuksestani olen valinnut työmarkkinaosapuolia, ja työmarkkinoihin vaikuttavia järjestöjä tutkielmaani varten. Toivon saavani haastatella järjestössänne työskentelevää johtajaa. Kysymykseen tulevat kaikki henkilöt järjestöissä, jotka johtamistyötä tekevät, ja etiikan problematiikkaa työssään pohtivat. Haastattelut kestävät noin 30–45 minuuttia.

Mahdollisille haastateltaville lähetän kysymykset etukäteen. Vaasan yliopiston tutkimuskäytännön mukaisesti haastateltavien nimiä ei tutkielmassa mainita eikä heitä voi tunnistaa tekstistä. Haastattelumateriaali tuhoetaan tutkielman valmistuttua.

Ystävällisin terveisin

Marjo Nokkonen

marjo.nokkonen@uwasa.fi

marjo.nokkonen@nokopa.fi

+358408221710

Liite 2. Tutkimuskysymykset saatteella

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu aikaisempaan tutkimukseen eettisestä johtamisesta, eettisistä toimintaohjeista ja niiden taustalla vaikuttavista teorioista. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, johdetaanko edunvalvontajärjestöjä eettisesti, ja ovatko eettiset toimintaohjeet osa järjestöjen toimintaa. Ohjaavatko eettiset toimintaperiaatteet järjestöjen pyrkimyksiä vaikuttaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Järjestöjen tapa toimia vaikuttaa kansalaisten käsityksiin tulevatko heille tärkeät asiat työelämässä, ja muista yhteiskunnallisista asioista päätettäessä huomioiduksi. Näistä tiedoista voivat olla kiinnostuneita eettisistä toimintatavoista kiinnostuneet ja etiikkaa opiskelevat ihmiset, ja tietoja voivat käyttää esimerkiksi työmarkkinoita tutkivat yhteiskuntatieteilijät.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavalla eettinen johtaminen tulee esille päivittäisjohtamisessa edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien mukaan?
 - mitä eettinen johtaminen on
 - eettiset toimintatavat suhteessa alaisiin, kollegoihin ja järjestön jäseniin
 - onko esim. tietotekniikan ja muiden teknisten laitteiden yleistyminen vaikuttanut johtamisen eettisyyteen

2. Miksi johtamisen eettisyys on kiinnostava yhteiskunnallinen kysymys tällä hetkellä edunvalvontajärjestöissä työskentelevien johtajien näkemyksen mukaan? Onko eettisellä johtamisella vaikutusta järjestöjen toimintaan yhteiskunnallisesti?
 - miten ja miksi edunvalvontajärjestöt toimivat yhteiskunnassa
 - pohditaanko järjestöjen toimintaa ja vaikuttamista yhteiskunnallisiin asioihin etiikan näkökulmasta
 - vaikuttavatko yhteiskunnallinen tilanne tai sen muutokset johtamisen eettisiin toimintatapoihin järjestöissä

3. Onko järjestöissä kehitetty eettisiä koodistoja tai onko eettisiä periaatteita käytössä edunvalvontajärjestöissä?

- minkälaisia ne ovat ja mihin niillä pyritään
- jos koodistoja ei ole käytössä, onko johtajilla omia eettisiä periaatteita, jotka ohjaavat omaa työskentelyä organisaatiossa
- mitä alaisilta edellytetään

Kirjallisuuden mukaan eettiseltä hallinnolta edellytetään integriteettiä, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja korruption puuttumista. Myös läpinäkyvyys, avoimuus, vastuullisuus ja rehellisyys mainitaan usein eettisen hallinnon periaatteina. Lisäksi ammatillisuutta, muiden kunnioittamista ja omantunnon noudattamista pidetään eettiseen johtajuuteen kuuluvina periaatteina.