



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana

Author(s): Ikola-Norrbacka, Rinna

Title: Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana

Year: 2011

Version: Publisher's PDF

Copyright ©2011 EBEN Suomi ry.

Please cite the original version:

Ikola-Norrbacka, R. (2011). Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana. *Yritysetiikka* 3(2), 16-27.

■ Artikkelit

Johtamisen etiikka tuloksellisuuden mahdollistajana



RINNA IKOLA-NORRBACKA

■ Tiivistelmä

Johtaja toimii monien ristiriitaisten paineiden alaisena. Johtajan pitää huolehtia organisaation tuloksellisuudesta ja samalla toiminnan laadusta, vaikuttavuudesta ja eettisyydestä. Miten johtamisen etiikka voi vahvistaa organisaation tuloksellisuutta? Mitkä tekijät vahventavat johtamisen eettisyyttä niin tavoitteiden kuin keinojen osalta? Artikkelissani esitän johtamisen etiikan kehittämismallin, jota voi hyödyntää niin yrityksissä kuin muissa organisaatioissa ottaen huomioon yksikön toimintaympäristön, tilanteen sekä yksikössä toimivien yksilöiden ammatillisen osaamisen. Malli koostuu yhdeksästä ulottuvuudesta, joista tärkeimmäksi kokonaisuudeksi nousevat työyhteisön toimivuuden arvot. Korostan tehokkuuden ja tuloksellisuuden olevan osa johtamisen eettisyyttä. Artikkelissani painottuu myös organisaatioarvojen merkitys sille, miten tärkeiksi arvot työssä koetaan.

Avainsanat: johtamisen eettisyys, esimiestyö, johtamisen kehittäminen, arvot

Johtamisen etiikan ajankohtaisuus

Suomalaisessa yhteiskunnassa on käynnissä monentasoisia muutos- ja uudistushankkeita. Muutoksista huolimatta organisaation johtamisen lähtökohta on se, että johtajan on kaikissa tehtävissään otettava huomioon toimintaa säätelevät lait ja normit. Niiden lisäksi organisaatio itsessään asettaa jäsenilleen ohjeita, sääntöjä ja kieltoja eri tilanteita varten. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin ja kykyä ottaa huomioon asiakkaiden toiveet (Salminen, 2008, 2010). Tässä artikkelissa pyrin herättämään ajatuksia johtamisen eettisyyden ja tuloksellisuuden yhteydestä. Miten johtaja voi toimia tuloksellisesti varmistaen samalla toiminnan eettisyyden? Artikkelini perustuu väitöstutkimukseeni (Ikola-Norrbacka, 2010), jonka tavoitteena oli analysoida empiiristä tutkimusaineistoa siten, että eettisen johtamisen ja esimiestyön käytännön kehittäminen olisi tulosten perusteella mahdollista.

Etiikkaan ja eettisyyteen liittyvään keskusteluun törmää nykypäivänä joka puolella. Etiikan ajankohtaisuus selittyy monilla asioilla. Yksilöt ja yhteisöt joutuvat tekemään valintoja, joiden seurauksista ei voida olla varmoja. Uusissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä entiset eettiset koodit eivät enää yksinkertaisesti toimi samalla tavalla kuin ennen. (Ryynänen & Myllykangas, 2000, 8). Räikän (2002, 84–85) arvion mukaan eettinen keskustelu on voimistunut jo siitäkin syystä, että ihminen tekee nykyään monia sellaisia asioita, joita ei muutama vuosikymmen taaksepäin voinut kuvitella mahdolliseksi. Erityisesti talouden ja tekniikan huima kehitys ovat tehneet asioista monimutkaisempia ja vaikeammin hallittavia (Hosmer, 1987; Kavathatzopoulos, 2004).

Etiikan kysymykset ovat nykyään eri-

laisessa roolissa kuin ennen, ja niistä keskustellaan julkisuudessa runsaasti. On asetettava rajoja asioille, joita ei aikaisemmin ollut välttämättä olemassakaan. Menzelin (2005) selitys etiikan esiinnousulle on se, että johtajat niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla tunnustavat aikaisempaa paremmin mahdollisuudet lisätä organisaation suoritusarvoa noudattamalla eettisiä käytäntöjä ja toimintatapoja. Suomessa jo pari vuotta käynnissä ollut keskustelu vaalirahoituksen periaatteista on myös lisännyt yleisön ja tutkijoiden kiinnostusta eettisiin periaatteita kohtaan niin poliittisessa kuin yritysten toiminnassa.

Rost (1993) tarkastelee eettisyyttä prosessien ja sisällön kautta. Toimitaanko eettisesti tavoitteisiin pyrkiessä? Ovatko tavoitteet, joita halutaan saavutettavan, eettisesti hyväksyttäviä? Näiden kysymysten kysyminen yhdessä on perusteltua siksi, että eettisyys voi toteutua myös osittain. Ideaalitulanteessa johtajat toimivat eettisesti ja tavoittelevat eettisiä ratkaisuja – tai pahimmassa tapauksessa tavoitteellaan epäeettisiä tavoitteita epäeettisin keinoin. Mielenkiintoisia ovat myös tapaukset, joissa epäeettisyyttä ilmenee joko tavoitteissa tai keinoissa mutta ei molemmissa yhtä aikaa. Näissä tapauksissa on lähtökohtainen ristiriita, jonka ratkaisu on hankalaa: Kumpi painaa eettisessä arvioinnissa enemmän tavoitteet vai keinot?

Johtamisen etiikan haasteita

Eettistä johtajuutta määrittäviä tekijöitä on useita, mutta tutkimukset tukevat erityisen vahvasti seuraavia osa-alueita: laki ja säädökset, organisaation hallinnollinen rakenne ja toimintatapa, organisaation arvot ja periaatteet sekä organisaatiokulttuuri. Johtajan on noudatettava esimiestyössään annettuja normeja. Lainsäädäntö on vahva taustatekijä erityisesti vakavissa ongelmatapauksissa, vaikka todellisuus tavallisesti näyttäytyy huomattavasti lainsäädän-

töä monimutkaisempana. Laki ei tavoita kaikkia monimutkaisia tilanteita, joita organisaatiot ja johtajat päivittäisessä työssään kohtaavat.

Organisaation arvot ja periaatteet vaikuttavat toimintaan vähintään ohjaavasti. Myös hallinnollinen toimintatapa on tärkeä osa johtamisen eettisyyttä. Hallinnolliseen toimintatapaan sisältyvät esimies-alaisuhteita määrittävät organisaation rakenne ja sen hierarkkisuus. Lisäksi erityisen vahvasti johtamisen eettisyyteen vaikuttaa omaksuttu organisaatiokulttuuri. Voidaan myös kysyä, onko organisaatiolla vain yksi kulttuuri vai eri ryhmiä erottavia alakulttuureita. Alakulttuureista voi kehittyä organisaatioissa hyvinkin vahvoja kuten sairaalamaailmassa eri ammattiryhmien alakulttuurit. Niiden yhteensovittaminen saattaa olla vaativaa ja haasteellista.

Eettisen johtajuuden voi ajatella olevan systemaattista ja tietoista pyrkimystä parantaa organisaation ja siinä toimivien integriteettiä eli lahjomattomuutta, rehellisyyttä ja riippumattomuutta. Eettisestä johtajuudesta puhuminen saattaa sen sijaan olla kyseenalaista, jos sillä tarkoitetaan vain organisaation jäsenten kontrollivälinettä kohti aikaisempaa suurempaa tuloista. Johtajuudessa on perimmiltään kyse vallankäytöstä ja arvovalinnoista, mistä johtuen johtajuutta on arvioitava eettisyyden kannalta. Johtajuuden eettisyyttä eli moraalista hyvyttä voi tarkastella motiivien, tekojen seurausten tai johtajan valitsemien vaikuttamiskeinojen näkökulmista. Eri näkökulmista katsoen johtajan eettisyys voi näyttäytyä erilaisena. (Lämsä & Hautala, 2005, 237–238.) Käytännön ongelmat kuten ajan-, tiedon- ja resurssien puute aiheuttavat omat haasteensa johtajalle toteuttaa moraalista hyvyttä (Kuukka, 2009).

Johtaja itse ei toimi työpaikalla pelkätään yksilönä, vaan hänen arvonsa, hyveensä ja vastuunsa määräytyvät pääosin

organisaatiosta, johon hän kuuluu. Eri alojen ammattilaisilta puolestaan edellytetään ammattietiikan noudattamista ja kunnioittamista, jotka takaavat heille luottamuksen, vapauden ja moraalisen arvostuksen (Airaksinen, 1991; Pursiainen, 2001). Perinteisesti professioita koskevassa kirjallisuudessa johtaja ja ammattilainen kuitenkin erotetaan toisistaan.

Flynn (1999) sekä Exworthy ja Halford (1999) tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman ammattilaisen ja johtajan erojen tarkasteluun. Heidän mukaansa johtamisen tavoitteena on tehokkuus ja voiton maksimointi, kun taas ammattilaisen tavoitteena on vaikuttavuus, sitoutuneisuus palveluiden tuottamiseen ja erikoistietämykseen perustuva pätevyys. Johtamisessa korostuvat säännöt ja niiden noudattaminen, kun taas ammattilaisuudessa on tärkeämpää luottamus ja toimijoiden keskinäinen riippuvuus.

Jaottelu ammattilaiseen ja johtajaan on yksinkertaistava, eikä mielestäni aina sovellu nykypäivään. Nykyään puhutaan ammattijohtajista, jolloin työnkuvan pitäisi sisältää jaottelun kummatkin puolet. Miksi tehokkuus ja vaikuttavuus tai säännöt ja toimijoiden keskinäinen luottamus nähdään toisilleen ristiriitaisina? Eettisen punninnan myötä ne pikemminkin vahvistavat kuin kumoavat toisiaan. Ammatillisuuden takaavan muodollisen koulutuksen ja johtamistyössä sovelletun tietotaidon välillä vallitsee kuitenkin usein kiulu. Tietyt työssä vaadittavat ominaisuudet ovat myös yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuvaisia, vaikka ne katsotaan kuuluvan osaksi ammattia (Svensson, 1990; Bertilsson, 1990).

Arvot ja etiikka haastavat johtamisen monella tavalla. Ne vaikuttavat tavoittelutavaan päämäärään ja sen toteuttamiseen kuten myös vastuuseen asiakkaasta, palvelun laadusta, henkilöstöstä sekä resurssien kohdentamisesta ja käytöstä. Eettisten

arvojen lisäksi johtamiseen vaikuttavat taloudelliset arvot kuten tuloksellisuus ja tehokkuus. Johtajan tulisi hyödyntää myös tiedollisia arvoja kuten uuden tutkimustiedon arviointia ja käyttöönottoa. Esteettiset arvot vaikuttavat puolestaan työympäristön luomiseen ja työviihtyvyyteen. Johtaja voi joutua toteuttamaan ja ottamaan huomioon keskenään hyvinkin erilaisia arvoja, joiden yhteen sovittaminen ei välttämättä ole helppoa ja ristiriidatonta.

Johtamisen etiikan malli

Väitöstutkimukseni (Ikola-Norrbacka, 2010) antaa vastauksia siihen, miten tulla eettisesti arvioituna hyväksi esimieheksi ja miten organisaatiosta tulee johtamisen avulla eettisesti korkeatasoinen. Tutkimus tuotti lähtökohdat johtamisen etiikan mallille, jonka avulla johtaja voi kehittää erityisesti esimies-alaisuhteitaan mutta myös työyhteisön toiminnan eettisyyttä.

Taulukko 1. Johtamisen etiikan osa-alueet

Ulottuvuudet		Sisältö
I	Työyhteisön toimivuuden arvot	Vastuullisuus, toiminnan laadukkuus, rehellisyys, yhteistyökyky, jatkuva oppiminen, toimijoiden keskinäinen luottamus, oikeudenmukaisuus, erityisosaamisen arvostaminen, uudistumiskyky
II	Esimiehisyys ja yhteistyö	Alaisten työn arvostaminen ja yhteistyö, kollegoiden työn arvostaminen ja yhteistyö, avoimuuden lisääminen, alaisten kannustaminen
III	Esimiestyön kehittäminen	Kollegoiden kannustaminen, alaisten ohjaaminen ja kannustaminen, alaisten ammattitaidon kehittäminen, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa, joustaminen omissa toimintatavoissa
IV	Joustavuus käytännön esimiestyössä	Joustaminen omissa aikatauluissa ja toimintatavoissa, joustaminen alaisten työvuoroissa ja toimintatavoissa, oman itsensä kehittäminen esimiestyössä, alaisten ammattitaidon kehittäminen
V	Esimiestyön uudistamisen piirteet	Joustavuus toimintatavoissa, uudistumiskyky, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, yhteistyön mahdollistaminen
VI	Asiakasnäkökulma	Palveluperiaatteen korostaminen, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukainen toiminta, yhteistyökyky
VII	Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana	Toiminnan tuloksellisuus, vaikuttavuus, laatu ja henkilöstön erityisosaamisen arvostaminen
VIII	Tehokkuusarvot	Tuloksellisuuteen pyrkiminen, kilpailukykyisyyden parantaminen, palveluperiaatteen korostaminen, laadukkaan toiminnan varmistaminen
IX	Esimiestyön käytännön vaatimukset	Yhteistyö eri toimijoiden kanssa, joustaminen alaisten toimintatavoissa

Toteutin tutkimukseni kyselytutkimuksena terveydenhuollon johtamistyötä tekeville ylilääkäreille, ylihoitajille ja osastonhoitajille. Tässä yhteydessä esittämäni johtamisen etiikan malli on kehitetty näiden ammattiryhmien näkemysten avulla. Kyselyyn vastasi yhteensä 276 ylilääkärinä ja hoitotyön esimiestä kahden sairaanhoitopiirin alueelta. Tuloksia täydennettiin asiantuntijahaastatteluilla, jotka kohdistuivat tutkittavien sairaanhoitopiirien hallinnolliseen johtoon. Analysoin aineiston SPSS-ohjelmalla tekemällä tilastollisten testien ja korrelaatioiden lisäksi pääkomponenttianalyysin.

Arvioin, että mallia voi hyödyntää myös muissa kuin terveydenhuollon organisaatioissa, koska johtamisen etiikan oletetaan olevan tiettyyn rajaan asti kaikkialla pätevää eli universaalialia (Lehtonen, 2009). Todennäköistä kuitenkin on, että mallin eri osa-alueet painottuvat eri organisaatioissa eri tavoin riippuen ajankohdasta, työyhteisön tilanteesta ja organisaation toimintatavoista.

Tutkimukseni perusteella eettinen johtaminen jakaantuu yhdeksään pääulottuvuuteen. Ne on kuvattu tiivistetysti taulukossa 1.

Työyhteisön toimivuuteen liittyvät arvot viittaavat työyhteisön jäsenten toimintaan yhteisönä. Keskeisiä asioita ovat työyhteisön vastuullisuus, toiminnan laadukkuus, rehellisyys, yhteistyökyky, jatkuva oppiminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Myös erityisosaamisen arvostaminen ja uudistumiskyky kuuluvat tähän kokonaisuuteen. Näistä arvoista jokaisen noudattamatta jättäminen aiheuttaa työyksikölle vaikeuksia eettisyyden tavoittelussa ja käytännön toiminnassa. Kaikki ovat arvoja, jotka oikein hyödynnettynä pystyvät merkittävästi lisäämään organisaation toiminnan lisäarvoa.

Esimiehisyys ja yhteistyö arvona muodostuu avoimuuden painottamisesta, alais-

ten ja kollegoiden toistensa työn arvostamisesta sekä yhteistyön tekemisestä ja siihen kannustamisesta. Erityisesti kilpailu organisaation eri yksiköiden välillä voi muodostua ongelmaksi, mikäli se estää toisten työn arvostamisen ja yhteistyön tekemisen. Esimiehet pystyvät omalla asenteellaan ja toiminnallaan kuitenkin vähentämään kilpailusta syntyviä kielteisiä ilmiöitä ja edesauttamaan yhteistyön sujuvuutta. Organisaation johdon tulee kohdella tasapuolisesti eri työyksiköitä kuuntelemalla niiden ongelmia ja ottamalla keskusteluun ehdotuksia työn sujuvuuden parantamiseksi. Kuulluksi tuleminen parantaa työmotivaatiota, vaikka kaikkia parannusehdotuksia ei voitaisi toteuttaa.

Esimiestyön kehittäminen tarkoittaa niin esimiehen itsensä kuin alaisten ammattitaidon kehittämistä, organisaation jäsenen kannustamista, yhteistyötä ja ohjaamista. Esimiehen oma arvomaailma heijastuu hänen kaikkeen toimintaansa, joten johtamisessa kehittyminen vaatii erityisesti halua kehittää omaa esimiehisyyttä ja sen arvoperustaa. Se puolestaan edellyttää esimieheltä avoimuutta myöntää omia heikkouksia ja puutteita johtajana. Avoimuus tarkoittaa myös avoimuutta työyhteisöä kohtaan. Esimiehen toiminnan tulee olla niin organisaation johdon kuin alaisten ja kollegoiden arvioitavissa.

Joustavuus esimiestyössä tarkoittaa esimiehen joustavuutta omien ja alaisten toimintatapojen ja aikataulujen osalta. Joustavuus myös tarkoittaa esimiehen omaa toimintaa tilanteiden vaatimusten mukaan kuten myös alaisten ohjaamista ja heidän ammattitaitonsa kehittämisen tukemista eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Alaiset olettavat usein esimiehen joustavan toimintatavoissa ja aikatauluissa, mutta esimiehen mahdollisuudet joustaa ovat kuitenkin rajoitetut johtuen organisaation ja työyksikön pelisäännöistä ja tavoitteista. Organisaation edun lisäksi johtajan tu-

lee olla joustamisessa tasapuolinen alaisia kohtaan. Joustavuus ei tarkoita periksi antamista kaikille alaiden vaatimuksille, vaan vaatimuksiin myöntymiseen tulee olla selkeät perustelut. Merkittävimmät toimintatapoja koskevat asiat on hyvä neuvotella yhdessä työyhteisössä.

Esimiestyön uudistamiseen kuuluu työyhteisön tason toimintatapojen joustavuus, kun joustavuus esimiestyössä tarkoittaa johtajaan kohdistuvia henkilökohtaisia joustamisvaatimuksia. Työyhteisön uudistumiskyky, tasa-arvon edistäminen ja yhteistyökyky kuuluvat tähän ulottuvuuteen. Eettisesti toimiva esimies pyrkii kehittämään ja uudistamaan työyksikkönsä toimintaa näkemällä vanhojen toimintamallien yli kuten myös kuuntelemalla alaisia kehittämistyötä tehtäessä. Esimiestyön uudistumiseen liittyy työyhteisön yhteistyökyvyn kehittäminen ja sitä kautta lisäarvon luominen niin omalle työyksikölle kuin koko organisaatiolle. Tasa-arvon edistämiseen kiinnitetään huomiota usein nais-miesnäkökulmasta. Muuttuneet työmarkkinat pakottavat kuitenkin kiinnittämään huomiota sukupuolten tasa-arvon ohella myös muihin monimuotoisuuden tekijöihin kuten etnisyyteen. Tämän lisäksi huomiota voi vaatia kielellinen tasa-arvo.

Asiaksnäkökulmassa korostuu työyhteisön jäsenten ja esimiehen suhde asiakkaisiin. Johtajan tulee pitää huolta siitä, että asiakkaita kohdellaan hänen itsensä ja alaiden taholta asianmukaisesti ja kunnioittavasti. Tämä kuuluu sekä ammattilaisuuteen että palveluperiaatteeseen. Organisaation eettisyys näkyy asiakkaiden suuntaan.

Kun eettiset ristiriidat ovat vähäiset, työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja. Työssään arvostusta nauttiva työntekijä kykenee helpommin osoittamaan arvostusta asiakkaalle, mikä parantaa toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutusta ja

vaikuttaa sitä kautta osaltaan asiakastytyväisyyteen.

Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana muodostuvat toiminnan tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta ja laadukkuudesta kuten myös erityisosaamisen arvostamisesta. Esimies on oman työnsä ohella vastuussa alaidensa suorittaman työn vaikuttavuudesta ja laadusta. Vaikuttavuus ja laatu määritellään kuitenkin monen tekijän summana. Organisaation johdon taholta voi tulla arviointimittareita. Työyksiköillä voi olla käytössä omat mittarit. Asiakkaiden arviot voivat poiketa organisaation omien laatumittareiden tuottamasta tuloksesta. Johtamisessa on usein vaikeaa löytää oikeaa ja toimivaa mittaristoa laadun ja vaikuttavuuden toteamiseksi. Esimiehen tulee kuitenkin aktiivisesti seurata toiminnan kehittymistä tämän ulottuvuuden parantamiseksi.

Tehokkuusarvot sisältävät kovempien arvojen lisäksi palveluperiaatteen ja laadun. On eettistä olla tehokas ja on tehokasta toimia eettisesti oikein. Tuloksellisuuteen pyrkiminen tulee olla ohjenuorana niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin toiminnassa. Asiakkaalla on oikeus vaatia rahoilleen vastinetta. Julkisella puolella verorahojen käytön tulee olla tehokasta. Resurssien tuhlaus tai väärinkäyttö on hallinnollista korruptiota tai vähintään epäeettistä toimintaa. Palveluperiaatteen pitää korostua osana laadukkaan toiminnan varmistamista. Tehokkuusarvoilla ei eettisyys-keskustelussa tarkoiteta pelkästään viivan alle jäävää voittomarginaalia. Tehokkuusarvot korostavat toiminnan vas-tuullisuutta suhteessa asiakkaisiin ja organisaation jäseniin. Tehokkuusarvot tulisi mieltää osaksi organisaation toimintakulttuuria, eikä niitä tule kokea laadun ja vaikuttavuuden uhkana vaan mahdollistajina. Se, miten tehokkuusarvot mielletään organisaatiossa, riippuu merkittävästi organisaatiokulttuurista ja siitä,

miten organisaatiossa on panostettu koulutukseen, erityisesti johtamiskoulutukseen. Johtamiskoulutuksen lisäksi on panostettava siihen, että alaisetkin ymmärtävät sen, mitä eri arvot merkitsevät oman toiminnan kannalta.

Esimiestyön käytännön vaatimukset muodostuvat yhteistyöstä eri tahojen kanssa ja joustamisesta alaisten toimintatavoissa. Alaisten toimintatavoissa pitäisi joustaa, että alaiset olisivat tyytyväisiä, mutta haasteena johtamisessa on määrittellä raja toiminnan järkiperaisuuden ja tasapuolisuuden osalta. Yhteistyötä kollegoiden kanssa tulisi tehdä, mutta käytännössä se voi olla hankalaa yksiköiden erilaisuudesta tai keskinäisestä kilpailusta johtuen.

Päätelmät ja keskustelu

Eettisesti hyvä johtaja kykenee ymmärtämään toimintaympäristön ominaispiirteet ja sieltä nousevat haasteet. Muutoksista huolimatta tai osin juuri niistä johtuen organisaatioiden toiminnalta vaaditaan entistä enemmän kustannustietoisuutta, hyötyjä ja tuloksia. Eettinen arviointi tulee olla mukana kaikessa päätöksenteossa. Eettisesti kestävä ratkaisu on perusteltavissa yleisen moraalikäsitteen mukaan, jolloin ne ovat helpommin eri tahojen hyväksyttävissä, vaikka itse ratkaisu olisi toimijan kannalta kielteinenkin.

Tehokkuus on osa organisaation eettistä johtamista. Koulutuksella ja avoimuudella vaikutetaan merkittävästi asioihin suhtautumiseen ja niiden omaksumiseen. Esimiesten tulee omaksua tehokkuusajattelu osaksi toiminnan eettisyyttä niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. On eettistä olla tehokas, sillä käytössä ovat organisaation tai veronmaksajien rahat. Työntekijöitäkin voi motivoida muistuttamalla, että organisaation tuloksellinen toiminta ja kilpailukyky auttavat säilyttämään työpaikat. Tehokkaalla toimimalla voidaan välttää turhia ongelmia-

lanteita kuten virheitä ja niistä johtuvia valituksia, joista aiheutuu myöhemmin lisäkustannuksia.

Vastuullisuuden kasvattamiseksi myös alaisten tulee olla tietoisia organisaation tehokkuuden mittareista ja niiden merkityksestä. Alaisille tehokkuus ja tuloksellisuus merkitsevät liian usein vain johdon taholta saneltuja säästötoimenpiteitä, joihin sitoutuminen koetaan hankalaksi ja turhauttavaksi. Esimiestyön kannalta on tärkeää tiedostaa oman organisaation tyyppillinen organisaatiokulttuuri ja mahdolliset alakulttuurit, ja alaisten tapa reagoida asioihin. Väitöstutkimukseni vahvisti aiempia tutkimuksia organisaatiokulttuurin tärkeydestä eettisesti vastuullisen toiminnan kannalta. Erityisesti kulttuurin tärkeys korostuu esimies-alaisuudessa tapana suhtautua palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä myös johdon ja suorittavan tason suhteiden kehittämässä.

Organisaationarvot ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Tutkimuksessa nousi esiin organisaatioarvojen suuri merkitys, kun vastaajat arvioivat eettisten arvojen merkitystä. Arvot ja asiat, jotka ovat organisaatiossa korostetusti pinnalla, ovat helpommin miellettäviissä tärkeiksi. Lisäksi koulutuksen kautta sisäistetään toimintatapoja ja tehdään henkilökunnalle tutuksi uusia näkökulmia. Eettisiä periaatteita ei voi koskaan korostaa liikaa. Mikäli koko työyhteisö ei taistele epäeettisiä ja/tai korruptiota mahdollistavia piirteitä vastaan, eettisen johtajuuden idea ei voi toimia organisaatiotasolla, vaikka yksittäinen esimies toimisikin eettisesti. Organisaation arvot toimivat ohjenuorana niin organisaation sisäisille yksiköille kuin niissä toimiville yksilöille. Ne viestivät myös ulospäin sidosryhmille organisaatiolle merkityksellisistä ja tärkeistä asioista.

Esimies-alaisuutta kannattaa korostaa johtamisen osa-alueena. Esimies toi-

mii organisaation edustajana ja edunvalvojana yksikkönsä osalta. Alaiset tulee ottaa huomioon ja pyrkiä aikaansaamaan hyvinvoiva työyhteisö, jossa eettisyys on sisäänrakennettuna toimintamallina. Kun yksilöt ovat sisäistäneet työn ja organisaation arvot sekä normit, niiden mukaan toimiminen sujuu helpommin. Esimiehen tulee toimia alaisten äänitorvena toiminnan eettisyyden parantamisessa. Kuten monet aiemmat tutkimukset osoittavat (Drucker, 1989; Lawton, 2000; Salminen, 2004; Geuras & Garofalo, 2005; Cooper, 2006). Tässäkin tutkimuksessa vahvistui kuva siitä, että eettisesti toimiva esimies on esimerkki alaisilleen. Johtaja osoittaa esimiesroolissaan mallin, jota alaisetkin toiminnassaan noudattavat. Pystyäkseen toimimaan eettisesti esimiehen tulee kokea työhön sisältyvät arvot itselleen tärkeiksi.

Suhtautuminen asioihin on riippuvainen esimiehen omasta johtamisroolista ja käytettävissä olevista resursseista. Alaisille on tärkeää, että heitä koskevat hallinnolliset asiat hoidetaan asianmukaisesti ja kaikkia alaisia kohdellaan tasapuolisesti. Alaisten lisäksi esimiehen on huomioitava myös asiakkaat. Kyse on erityisesti laadun tuottamisesta asiakkaalle ja asiakkaan kohtaamisesta. Eettinen esimies huolehtii siitä, että asiakkaita kohdellaan asiaan kuuluvalla oikeudenmukaisuudella ja kunnioituksella. Tämä kuuluu niin ammatilliseen toimintaan kuin organisaation palvelupeiraatteeseen.

Työyksikössä mahdollisesti ilmenevien eettisten jännitteiden purkaminen on haaste esimiestyötä tekeväille. Työyksikössä voi tulla ristiriitoja esimerkiksi päätösvallan suhteen. Vaikka organisaatio olisi rakennettu päätösvaltaa ajatellen selkeäksi, se ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei päätöksentekoon liittyviä ongelmia voisi tulla. Hallinnollisen työn määrä koetaan usein liian suureksi ja se vie turhaa joh-

tajan voimavaroja ja osaamiskapasiteettia esimerkiksi kehittämistyöltä. Yksi helpotus ongelmaan voisi olla se, että koulutuksen myötä vahvistettaisiin hallinnollista osaamista ja kehitettäisiin toimintoja, joilla hallinnollinen työ pysyisi kohtuudessa. On ymmärrettävää, että työhön turhautuu, mikäli johtajan työhön sisältyy liikaa hallinnollista paperityötä varsinaisen johtamistyön jäädessä sivuun. Jatkuvasti vastentahtoisesti suoritettu työ ei ainakaan paranna työmotivaatiota. Pidemmän päälle työn mielekkäisyys vähenee, jolloin epäeettisten tilanteiden mahdollisuuskin kasvaa.

Huonon hallinnon ja epäeettisyyden torjunta lähtee hyvinvoivasta ja eettisesti toimivasta työyhteisöstä. Nykypäivän työmarkkinat perustuvat aiempaa enemmän päätöksille, määräaikaisille työsuhteille ja vuokratyövoimalle. Onko työntekijän mahdollista sitoutua organisaation päämäärään ja arvoihin, kun työn kesto on muutamasta päivästä muutamiin kuukausiin? Voiko työnantaja olettaa työntekijän toimivan mahdollisimman eettisesti organisaation parasta ajatellen? Kyllä voi, mikäli työntekijän moraalit on korkea ja työyhteisö tukee esimerkiksi eettistä toimintaa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen talon tavoille toimii tässä tärkeänä välineenä.

Työyksikön eettinen tiimi rakentuu esimiestasolta alkaen. Yksikön eettisyys näkyy henkilökunnan hyvinvointina, ja sitä kautta asiakkaiden suuntaan. Sitoutunut ja itsensä arvostetuksi tunteva työntekijä jaksaa paremmin tukea työtovereitaan ja kohdata arjen haasteet ja ikävätkin rutiinit. Minkä verran toiminnoissa sitten tulisi joustaa? On toimintoja, joiden osalta joustamisen varaa ei välttämättä ole. Tämän tietävät alaisetkin. Kyse on usein ehkä pienistä asioista, joita parantamalla toiminta tuntuu joustavammalta ja reilummalta. Työyksiköiden eettisiä jännittei-

tä voidaan purkaa huomattavasti vähentämällä huonon hallinnon piirteitä. Tiedon kulkuun liittyvät ongelmat ovat suuren organisaation ongelmia, mutta koskevat yhtä lailla pienempiä työyksiköitä. Myös jatkuvat ylhäältäpäin tulevat muutokset vievät voimavaroja. Huonoon hallintoon yhdistettävät suurimmat ongelmat organisaatiossa ja työyksiköissä koskevat yleensä kannustuksen puutetta, joustamattomuutta, henkilöstöjohtamisen puutetta, kokonaisedun huomiotta jättämistä, hallinnollisten asioiden viivyttelyä ja vastuun pakenemista. Näihin asioihin voi tiedonkulun parantamisen ohella kiinnittää huomiota hallinnollisia toimintoja kehitettäessä. Avoimuuden ilmapiiri organisaatiossa tukee koko työyhteisön kehittymistä ja helpottaa eettisten toimintamallien kehittymistä. Lisäksi yhteiseksi mielletty organisaatioarvot helpottavat eri toimijoiden keskinäistä keskustelua ja päätöksentekoa.

Johtamiseen vaikuttaa johtajan oma arvomaailma ja sen sopivuus esimiestyöhön. Jos johtajan oma arvomaailma on jatkuvasti ristiriidassa organisaation ja työyhteisön arvomaailman kanssa, eettisten ongelmien syntyminen on huomattavasti todennäköisempää. Työn mielekkyys yleensäkin lähtee usein siitä, että työn arvomaailma sopii omiin arvoihin. Silloin esimiestyössä kehittyminenkin koetaan mielekkäämmäksi.

Kuten jo aiemmin totesin, tässä tutkimuksessani luotu johtamisen ja esimiestyön etiikan malli ei ole ainoa mahdollinen malli ja se on sovellettavissa organisaation tarpeiden mukaisesti. Olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava johtamisen etiikka -tutkimus uudelleen jonkin ajan kuluksena, ja katsoa, mihin suuntaan johtamisen ja esimiestyön etiikan arvomaailmassa ollaan menossa yhteiskunnan muutosten ja koventuneiden paineiden keskellä. Arvoihin ja etiikkaan liittyvä tutkimus on aina kuitenkin suhteellisen hankalasti vertailtavissa. Kuten Pollitt (2003) toteaa, tutkijat

katsovat arvoja eri tavoin, eri organisaatioissa, eri valtioissa, eri aikoina, mikä asettaa vertailevalle tutkimukselle omanlaisen haasteen.

Tämä tutkimus tuotti kuvan johtamisen etiikasta vain johtamisen ja esimiesten näkökulmasta. Alaisten näkemykset eettisesti toimivan esimiehen konseptista voivat muodostaa, ja todennäköisesti muodostavatkin, tämän tutkimuksen tuloksista jonkin verran poikkeavan kuvan. Johtajan ja esimiehen näkökulma on luonnollisesti tärkeä, mutta ei anna tilanteesta täydellistä kokonaiskuvaa. Alaisten painottamat eettisen johtamisen arvot kumpuavat eri lähtökohdista kuin esimiehen. Alainen ei välttämättä painota esimiehen etiikassa esimiehen vastuullisuussuhdetta esimerkiksi organisaation johtoon tai poliittiseen päätöksentekoon. Joka tapauksessa toivon, että tutkimukseni tulosten mukainen johtamisen etiikan kehittämismalli herättäisi keskustelua ja ajatuksia niin johtajien kuin henkilöstön parissa.

Lähteet

- Airaksinen, T. (1991). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa T. Airaksinen (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino. 19–60.
- Bertilsson, M. (1990). The Welfare State, the Professions and Citizens. In R. Torstendahl & M. Burrage (Eds.) *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage Publications. 114–133.
- Brady, N. F. (2003). "Publics" Administration and the Ethics of Particularity. *Public Administration Review* 63: 5, 525–534.
- Cooper, T. L. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, A. J., Aroskar, M. A., Liaschen-

- ko, J. & Drought, T. S. (1997). *Ethical Dilemmas & Nursing Practice*. Fourth edition. Stamford: Appleton & Lange.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2001). The New Public Service: Putting Democracy First. *National Civic Review* 90: 4, 391–400.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Drucker, P. F. (1989). The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View. New York: Harper & Row.
- Elwyn, G., Greenhalgh, T. & Macfarlane, F. (2004). *Groups: A Guide to Small Group Work in Healthcare, Management, Education, and Research*. Second Edition. Cornwall. Radcliffe Medical Press.
- Exworthy, M. & Halford, S. (1999). Professionals and Managers in a Changing Public Sector: Conflict, Compromise and Collaboration? In M. Exworthy & S. Halford (Eds.) *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press. 1–17.
- Flynn, R. (1999). Managerialism, Professionalism and Quasi-Markets. In M. Exworthy & S. Halford (Eds.) *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press. 18–36.
- Frederickson, H. G. (1980). *New Public Administration*. Alabama: The University of Alabama Press.
- Geuras, D. & Garofalo, C. (2005). *Practical Ethics in Public Administration*. Toinen painos. Virginia: Management Concepts, Inc.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69: 2, 3–19.
- Hosmer, L. R. T. (1987). *The Ethics of Management*. Illinois, USA: University of Michigan.
- Ikola-Norrbäck, R. (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. *Acta Wasaensia* no 222. Julkisojohtaminen 14. Vaasan yliopisto.
- Kavathatzopoulos, I. (2004). Making Ethical Decisions in Professional Life. In H. Montgomery (Ed.) *How Professionals Make Decisions*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA. 277–288.
- Kuukka, K. (2009). Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa: ”Sen yhteisen hyvän löytäminen”. *Acta Universitatis Tamperensis* 1435. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lawton, A. (2000). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: Filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 28: 4, 3–15.
- Lähdesmäki, K. (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasaensia* 113. Vaasan yliopisto.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Menzel, D. C. (2005). State of the Art of Empirical Research on Ethics and Integrity in Governance. In H. G. Frederickson & R. K. Ghore (Eds.) *Ethics in Public Management*. New York: M.E. Sharpe. 16–46.
- Parviainen, T. & Sarvimäki, A. (1999). *Hoitotyön johtamisen eettiset lähtö-*

- kohdat. Teoksessa R. Simoila, R. Kangas & J. Ranta (toim.) *Hoitotyötä johdamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 68–83.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press.
- Pursiainen, T. (2001). Ammattien etiikka. *Defensor Legis* 1, 31–50. Saatavissa 8.4.2009 <http://www.edilex.fi/lakikirjasto/986.pdf>.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. London: Praeger.
- Ryynänen, O-P. & Myllykangas, M. (2000). *Terveystieteiden etiikka: Arvot monimutkaistuvassa maailmassa*. Juva: WSOY.
- Räikkä, J. (2002). Ammattietiikan merkitys. Teoksessa Karjalainen & Launis (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy. 82–91.
- Salminen, A. (2004). *Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä*. Toinen painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Toinen painos. Edita: Helsinki.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Opetusjulkaisuja 60. Kolmas painos. Vaasan yliopisto.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2006). *Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Svensson, L. G. (1990). *Knowledge as a Professional Resource: Case Studies of Architects and Psychologists at Work*. In R. Torstendahl & M. Burrage (Eds.) *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage Publications. 51–70.
- Young, A. P. (1994). *In the Patient's Best Interests: Law and Professional Con-*
- duct. In G. Hunt (Ed.) *Ethical Issues in Nursing*. London: Routledge. 164–180.
- HTT Rinna Ikola-Norrbäck on tutkijatohtori Vaasan yliopiston julkisjohtamisen oppiaineessa. Hänen päätutkimusaiheensa ovat johtamisen ja esimiestyön etiikka, korruptio ja hyvinvointipalvelut. Sähköposti: rinna.ikola-norrbacka@uwasa.fi