

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anne Peltomäki

EETTINEN JOHTAJA YHDENVERTAISEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄJÄNÄ

Eettisen johtamistyylin ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välinen
yhteys Vaasan toimialojen esimiesten arvioimana

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat sekä aikaisempien tutkimuksien havaintoja yhdenvertaisuus painotuksista	8
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä	11
1.3. Tutkimuksen rakenna ja metodologiset valinnat	14
2. ETIIKAN LUONTEEN YLEISYYDESTÄ JA ERITYISYYDESTÄ	18
2.1. Analyyttinen etiikka ja kulttuuriset erityispiirteet	20
2.2. Normatiivinen etiikka työyhteisön yhdenvertaisuus –ja syrjäytäkysymyksissä	23
2.3. Soveltava etiikka käytännön eettisten ongelmien ratkaisuisissa	28
3. JULKISEN JOHTAMISEN EETTISYYS	32
3.1. Johtamisen etiikka	33
3.2 Johtajan eettiset arvot	38
4. TYÖYHTEISÖN MONIMUOTOISUUS, YHDENVERTAISUUS JA SYRJIMÄTÖN ARKI	47
4.1. Johdon rooli monimuotoisessa organisaatiossa	48
4.2. Yhdenvertaisuuden normatiivinen perusta	51
4.3. Yhdenvertaisuussuunnitelma hyvänä käytäntönä	54
4.4. Yhteenveto	57
5. EETTINEN JOHTAJA YHDENVERTAISEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄJÄNÄ VAASAN KAUPUNGIN TOIMIALOILLA	60
5.1. Työyhteisön yhdenvertaisuus	63

5.2. Yhdenvertaisuushaasteet ja monimuotoisen työyhteisön eettiset dilemmat esimiestyössä	67
5.3. Eettinen johtamistyyli omassa esimiestoiminnassa	74
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	77
LÄHDELUETTELO	86
LIITTEET	95
LIITE 1. Haastateltavat	95
LIITE 2. Haastattelurunko	96
 KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	
Kuvio 1. Etiikan, hallinto- ja esimiestyön keskinäissuhde ja johtajuusasemat	42
Kuvio 2. Luottamuspääomaa edeltävät ja seuraavat käsitteet	44
 Taulukko 1. Etiikan teoriat	34
Taulukko 2. Julkisen organisaation eettinen kehittämistyö mukailleen	46
Taulukko 3. Lainsäädäntö syrjinnän kieltämiseksi	51
Taulukko 4. Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttaminen sekä eettinen johtaminen	59

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Anne Peltomäki

Pro gradu –tutkielma:Eettinen johtaja yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä:
Eettisen johtamistyylin ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välinen yhteys Vaasan toimialojen esimiesten arvioimana**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ:

Arvoperusteinen johtaminen ja vaatimus johtajan eettisestä toiminnasta on toistuvasti esillä julkisen sektorin keskusteluissa. Työelämän moniarvoistuminen ja henkilöstön monimuotoisuus haastaa myös johtamista uudistamaan. Lainsäädäntö velvoittaa viranomaisia huomioimaan monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon sekä laatimaan yhdenvertaisuus- ja tasa- arvosuunnitelmat. Monimuotoisuuden arvostaminen ja erilaisuuden kunnioittaminen edellyttää erityisesti eettistä osaamista yhdenvertaisuus- ja syrjäntäkysymyksissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välistä yhteyttä Vaasan kahden toimialan työyhteisöissä.

Tutkimuksen taustana on sisäasiainministeriön oheistama yhdenvertaisuussuunnitelma sen sisällöt ja osa-alueet. Tutkimuksessa haetaan eettisessä johtamisessa korostuvia teemoja, joita reflektoidaan yhdenvertaisuuden toteutuksiin työyhteisössä. Teoria muodostuu aikaisempien tutkimustulosten havainnoista eettisestä johtamisesta. Eettistä johtamista monimuotoisessa työyhteisössä lähestytään myös analyyttisen, normatiivisen sekä soveltavan etiikan kautta. Teoriaosuuden monipuolisuudella on tarkoitus hahmottaa eettisen johtamisen mahdollisuuksia, ulottuvuuksia ja erilaisia prosesseja yhdenvertaisen ja syrjimättömän arjen edistämässä työyhteisössä.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmetodina on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Empiiristä aineistoa varten haastateltiin Vaasan kahden toimialan esimiehiä, jotka edustavat eri työyksiköitä. Haastatteluissa lähtökohtana oli esimiesten omat kokemukset ja arviot eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välisestä yhteydestä.

Tutkimustulokset osoittavat selkeän yhteyden eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittämisen välillä. Esimiesten kokemukset vahvistavat esimiehen ja johdon esimerkkien olevan tärkeää ja toimivan mallina työntekijöille yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Esimiehen luotettavuus, integriteetti, rehellisyys näkyivät heidän saavutuksissaan ja teoissaan, joita myös arvioitiin ja joista annettiin palautetta. Keskustelukulttuurin merkitys näkyi yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvien asioiden aukaisemisessa omassa työyhteisössä. Keskustelu ja avoin kommunikointi nähtiin eettisen johtajan edellytykseksi kehittää monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuutta. Haasteena koettiin yhdenvertaisuutta tukevien toimintamallien ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen tarvittavan tuen ulottaminen koko organisaatioon.

AVAINSANAT: Eettinen johtaminen, yhdenvertaisuus, yhdenvertaisuussuunnitelma, monimuotoisuus

1. JOHDANTO

Hyvän johtajan vaikutus organisaation tehokkuuteen, sosiaaliseen pääomaan, osaamiseen sekä työhyvinvointiin on ajankohtainen aihe ja saa paljon huomiota niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Esimies-alaisuusuhdeiden tulee perustua hyvään vuorovaikutukseen, alaiselle läsnä olevaan esimieheen sekä luottamukseen. Julkisella sektorilla arvoperustainen johtaminen ja vaatimukset johtajien eettisestä toiminnasta ovat toistuvasti esillä. Eettisten kysymysten pohdintaan on vaikuttanut osaltaan myös työelämän monimuotoistuminen ja kansainvälistyminen. Globaalin talouskasvun vaikutukset on nähtävissä yhteiskunnassa kulttuurisen ja etnisen monimuotoisuuden lisääntymisenä. Väestörakenteen muuttuminen, väestön ikääntyminen ja maahanmuutto, yhteiskunnan moniarvoistuminen sekä työelämän muutokset heijastuvat julkiselle sektorille ja sen johtamiseen. Työyhteisöissä on huomioitava erilaisten työntekijöiden oikeudet, henkilöstön yhdenvertaisuus ja tasa-arvo sekä henkilöstön osaamisen ja osallisuuden edistäminen. Johtamisessa tulee kiinnittää huomio monimuotoisen työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Samalla taloudelliset intressit suoritusvaatimuksiin haastavat eettiset intressit ja heijastuvat arkipäivän tilanteisiin työyhteisöissä.

Elämänlaatuun vaikuttaa vahvasti omien resurssien ja osaamisen hyödyntäminen. Näiden mahdollisuuksien yhdenvertainen turvaaminen työelämässä kuin muuallakin yhteiskunnassa motivoi ja sitouttaa kansalaiset toimimaan yhteisten asioiden puolesta. Artikkelin ”työelämävaikutusten arviointi lainsäädäntöhankkeissa”, työ- ja elinkeinoministeriön viranomaiset toteavat, että lainsäädännön vaikutukset yhteiskunnassa työelämävaikutusten arvioinnissa onkin syytä nähdä tänään yhä laajemmin koskien eri tasoja ja relaatioita kuin vain esim. perusasetelmana miesten ja naisten välillä (Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011: 21.)

Monimuotoisuuden käsitteleminen yhdenvertaisuusnäkökulmasta ja sen tietoinen esille tuominen työyhteisössä vahvistaa henkilöstön motivaatiota sekä työhyvinvointia. Työilmapiiriin vaikuttaa syrjinnän tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Syrjimättömyys on yhdenvertaisen työyhteisön edellytyksen ydintä. Sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelmien linjaukset ja niiden toteutus ja seuranta on ohjattu ulottumaan myös alue- ja paikallistasolle. Yhdenvertaisuussuunnitelman lähtökohtana on turvallinen

yhteiskunta, jossa yhdenvertaisuutta lisäämällä edistetään moniarvoisuutta ja sen hyödyntämistä työyhteisöissä (Sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelma 2009–2011.)

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja oikeudenmukainen kohtelu on hyvää henkilöstöpolitiikkaa, joka kunnioittaa työntekijän ihmisarvoa ja vahvistaa henkilöstön osaamista ja yksilöllisiä kykyjä. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 300). Henkilöstöhallinnon ja esimiestyön kehittämismenetelmät, jotka edistävät henkilöstön yhdenvertaisuutta ja osallistumista parantavat samalla työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstön monimuotoisuuden hyödyntäminen motivoivat edelleen työntekijöitä. (Kauppinen 2007: 113–114). Johtajan vastuulla on tunnistaa ja huomioida henkilöstön erilaisuus työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus hahmottaa eettisen johtamisen edellytyksiä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa taloudellisuuden ja tehokkuuden lisäksi on tärkeää huomioida myös työhyvinvointi.

Salminen (2004: 56–58) tuo esille eettisen johtamisen kontekstisidonnaisuuden ja samalla eettisten menetelmien moninaisuuden toteuttaessa hyvää johtajuutta. Johtamismenetelmien eettisyyteen kuuluu vahvasti esimies-alaisuusuhdeiden kehittäminen. Eettinen johtaminen on mukana kaikessa toiminnassa, vaikka johtaja ei sitä aina välttämättä tiedosta. Eettinen johtaminen edellyttää usein asioiden kyseenalaistamista ja rohkeutta ottaa vaikeita asioita esille (Northouse 2007: 382–393). Organisaatiossa eettisen toimintaympäristön kehittäminen ja epäeettiseen toimintaan puuttuminen ovat näkökulmia, joissa eettistä johtajuutta voidaan tarkastella. (Yukl 2010: 333–337), myös Burns (1978:44–45) näkee tärkeänä työyhteisön eettisen tietoisuuden lisäämisen ja työntekijöiden tukemisen konfliktitilanteissa. Epäeettistä toimintaa on todennäköisemmin organisaatiossa, jossa on kovat ja epärealistiset tulostavoitteet, korostunut kuuliaisuus viranomaisille, organisaatiossa esiintyy paljon kilpailua tai organisaatiossa on vahva johtaja ja riittämättömät eettiset ohjeet (Yukl 2010: 336.)

Organisaatiossa eettinen toiminta koetaan tehokkuuden edellytyksenä ja taas vastaavasti tietyissä tilanteissa tehokkuus toteuttaa eettisyyttä. Eettisen johtamisen merkitys johtamisen tutkimisessa antaa perustavanlaatuaista tietoa johtajuuden ymmärtämiselle. Johtamisen etiikan ja soveltavan etiikan tutkimukset on hyvä ottaa mukaan johtamisen tutkimukseen, ja samalla tulee reagoida yhteiskunnassa esillä oleviin eettisiin haasteisiin. Mitä johtaminen on, ja millaista sen pitäisi olla,

on kysymys johon tulee hakea vastausta enemmän kuin kysymykseen millainen persoona olisi sopiva johtaja (Ciulla 2001: 319; Ciulla 2004: 18.)

Tehokkuusperiaatteet, julkinen yrittäjyys sekä tulosvastuu kuuluvat uuteen julkisjohtamiseen. Näiden reformien toteutukseen tarvitaan poliittista ohjausta, joka määrittää toiminnan strategiset suuntaviivat. Julkiset virastot ovat saaneet uudet liiketoiminnalliset ja yrittäjämäiset muodot. (Lähdesmäki 2003: 83.) Uuteen julkisjohtamiseen kuuluu oppi managerialismista. Johtajan ominaisuudet ovat yhteydessä organisaation menestymiseen ja johtamisen vastuukysymykset pitävät sisällään myös vastuun tuloksesta. NPM:n periaatteista on keskusteltu julkisen sektorin arvojen kohdalla, jotka ovat monimuotoisemmat kuin yksityisellä sektorilla. Arvoja on argumentoitu sosiologisella, eettisellä, poliittisella ja laillisella ulottuvuudella (Salminen 2008: 77; Viinamäki 2008: 48, 51.) Yhteiskunnassa on juuri nyt nähtävissä mm. valtion tuottavuusohjelmissa, alueellistaminen, henkilöstösiirrot – tai vähennykset. Uudistukset suunnitellaan vahvistamaan taloudellista kilpailukykyä ja usein henkilöstön tarpeet ja toiveet jäävät priorisoinnissa toiseksi.

Strateginen johtaminen viestittää arvoja ja toimintaa kuvaavia periaatteita. Arvoristiriidat voivat syntyä silloin kun kaikkia arvoja ei voida sisällyttää strategioihin (Viinamäki 2008: 57–58). Eettinen johtaminen on keskeisessä asemassa monimuotoisuusjohtamisen osaamista. Yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistäminen organisaatiossa tulee ulottua paljon laajemmalle johtamista kuin vain henkilöstöhallinnosta vastaaville tahoille (Yukl 2010: 473–474). Eettinen johtaminen on yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden kehittämistä käytännössä ja arjessa. Olli-Pekka Viinamäen (2008) tutkimus ”Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä”, tuo esille vahvan arvojohtajuuden sekä esimerkillä johtamisen. Arvojohtaja sitouttaa organisaation työntekijät yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön arvoihin.

Eettisessä johtamisessa työntekijöiden luottamus ja työtyytyväisyys vahvistuvat, koska johtaja kantaa vastuuta työyhteisön eettisen kulttuurin kehittämisestä ja epäeettiseen toimintaan puuttumisesta. Työyhteisön kehittämiseen voidaan sitoutua eettisen johtamisen keinoin pitkällä aikavälillä, osallistamalla myös työntekijät prosessiin. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen lisäävät samalla organisaation tehokkuutta, koska työntekijät ovat sitoutuneita toimintaan. Monimuotoisuus nähdään arvona, johon liitetään innovatiivisuus ja luovuus. Organisaation taloudellisuus, tehokkuus ja

työhyvinvointi voidaan sovittaa yhteen kehittämällä eettistä työilmapiiriä eettisen johtamisen keinoin. (Viinamäki 2008.)

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat sekä aikaisempien tutkimuksien havaintoja yhdenvertaisuus painotuksista

Suomen perustuslaissa on kirjattu yhdenvertaisuuden periaate ja syrjinnän kieltö sekä ihmisten yhdenvertaisuus lain edessä (Juujärvi ym. 2007: 300.) Ihmisoikeuksien toteutumisesta työelämässä vahvistaa v.2004 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki.

Useat tutkimukset joissa esiintyi yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus työyhteisössä olivat monimuotoisuuteen ja moninaisuuteen sekä näiden johtamiseen liittyviä tutkimuksia. Aulikki Sippolan väitöskirjassa (2007) ”Esseys on Human Resource Management. Perspective on Diversity Management” todetaan monimuotoisuusjohtamisen olevan vielä vähäistä Suomessa. Johtaminen ja monimuotoisuuden kohtaaminen perustuu suureksi osaksi juuri lainsäädäntöön ja tapahtuu työyhteisöissä perehdyttämällä ja sopeuttamalla.

Työyhteisön yhdenvertaisuuden ja eettisen johtamisen välinen tarkastelu sisältää monimuotoisuuden johtamisen elementin. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon lainsäädännöllinen perusta on keskeisiä monimuotoisuuden johtamisessa ja velvoittaa työyhteisöjä laatimaan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat. Monimuotoisuusjohtaminen esiintyy yhdenvertaisuussuunnitelman sisällön osa-alueena sekä monimuotoisuuden johtaminen -koulutus osana esimiehen yhdenvertaisuusosaamista. (Sippola 2007.)

Oikeudellista näkökulmaa edustaa Niina Puronurmen (2010) väitöskirja ”Syrjintäkiellot virantäytössä”. Tutkimus lähtee yhdenvertaisen kohtelun ja syrjinnän kiellon vaikutuksesta valtionhallinnossa sekä kunnallishallinnossa. Suomalaiset säädökset pohjautuvat pitkälti kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin syrjintäkiellosta.

Vastaavalla tavalla lähestyy työntekijöiden oikeuksia ja kohtelua työhönottotilanteissa, työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus, ”Syrjintä työhönottotilanteissa”. Aalto, Larja ja

Liebkind (2010) kartoittavat rekrytointisyrjintää ja pyrkivät yhdistämään erilaisia tutkimusmenetelmiä ilmiön tunnistamiseksi. Työssä nojaututaan EU:n syrjintädirektiivin mukaiseen jaotteluun sukupuolen, seksuaalisen suuntautuneisuuden, iän, etnisyyden, vammaisuuden ja uskonnon perusteella. Keskeistä tutkimuksessa on nimetä syrjintä ja stereotyyppien vahvistamat ajattelu- ja toimintamallit sekä niiden vaikutus työhönottilanteisiin sekä tunnistaa institutionaalinen syrjintä. Muutoksen mahdollisuus asenteissa ja käytännön toimintamalleissa rakentuu edellä esitettyjen asioiden tunnistamiselle ja uusille toimintaperiaatteille.

Tutkimuksen perustelut ja havainnot tukevat työyhteisön yhdenvertaisuuden ja eettisen johtamisen välistä yhteyttä. Yhdenvertaisuuden edistäminen työyhteisössä on prosessi, joka edellyttää koko organisaatiota koskevaa yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä tukevien periaatteiden ja toimintamallien vakiinnuttamista. Johdon tehtävänä on kehittää pitkällä aikavälillä työyhteisön yhdenvertaisuutta ja velvoittaa se koskemaan kaikkia esimiestehtävissä olevia. (Aalto ym. 2010.)

Kunnan toimintaympäristöä monikulttuurisen työyhteisön näkökulmasta selvitti Kirsti Kujanpää (2007) tutkimuksessaan ”Monikulttuurisuus ja kunnan henkilöstöstrategiat”. Analysointi tapahtui yhden kunnan ja kolmen eri viraston strategioita ja niissä monikulttuurisuutta esiin tuovien lausuntojen määrää ja muotoa vertailemalla. Monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä tukevat toimintamallit ja niitä toteutettava henkilöstöhallinto voi olla osana kunnan henkilöstöstrategian linjasta. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö on mukana suunnittelemassa yhdenvertaista työyhteisöä.

Johtamisen eettisyys ja johtajan arvot ovat esillä Rinna Ikola-Norrbackan (2010) väitöskirjassa ”Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa”. Tutkimuksessa tarkastellaan esimies-alaisuuden sekä organisaationarvojen merkitystä työyhteisössä. Profession asettamat vaatimukset ovat lakisääteisiä, professioetiikkaan sekä eettiseen koodistoon perustuvia. Eettiset koodit toimivat ohjeina eivätkä suoranaisesti anna selkeitä ratkaisuu-

vaihtoehtoja. Kollegiaalisuus korostuu esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhteessa ja esimiehen johtamistyyliin vaikuttaa vahvasti hänen oma arvomaailma.

Yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittäminen edellyttää esimieheltä johtajuutta, joka huomioi yhdenvertaisuutta korostavat arvot hallinto- ja esimiestyössä. Professoetiikka, virkamiesetiikka sekä eettiset toimintaperiaatteet rakentavat osaltaan toimintaympäristön arvomaailmaa. (Ikola-Norrbacka 2010.)

Koulu ja opetussuunnitelmatyön prosessit sisältävät arvoja ja opetuksen järjestäminen oman normiston. Yhdessä ne muodostavat kehykset monimuotoisen koulun johtamiseen. Ammattietiikka, professionaalisuus ja omat eettiset arvot ohjaavat rehtoria työsäään. Katri Kuukan (2009) väitöskirja ”Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa: Sen yhteisen hyvän löytäminen”, tarkastelee koulun monikulttuurisuutta rehtorin näkökulmasta. Eettinen johtaminen tilanteissa, jotka sisältävät eettisiä ristiriitoja ja haasteita. Oppilaan etu, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo näkyvät arvoina koulun johtamisessa. Kuukka tarkastelee etiikan ja moraalien universaaleja ja erityisiä piirteitä johtamisen etiikan sekä monikulttuurisen koulun kontekstissa. Hän tukeutuu tarkastelussa Pietarisen ja Poutasen (2005) sekä Sihvolan (2004) esityksiin, joista etenkin Sihvola huomioi monikulttuurisuuden. Analyyttisen etiikan suuntauksista relativismin ja realismin näkemykset kulttuurisista erityispiirteistä aukaisevat eettistä johtamista monikulttuurisessa ympäristössä

Johtaminen on osa moniarvoistuvaa yhteiskuntaa, jossa kulttuurit kohtaavat toisensa myös työyhteisöissä. Yhdenvertaisen ja syrjimättömän arjen edistäminen monimuotoisessa työyhteisössä edellyttää yhteisten pelisääntöjen etsimistä. Kuukan monikulttuurisen koulun johtamisen etiikka samoin kuin yhdenvertaisen työyhteisön kehittäminen eettisen johtamisen keinoin voidaan hahmottaa analyttisen ja normatiivisen etiikan avulla. (Kuukka 2009.)

Eettinen kuormittavuus johtajien työssä –hanke on Jyväskylän yliopiston toteuttama. Tutkimuksessa Kangas, Lämsä, Huhtala ja Feldt (2010) kartoittavat eettistä johtamista ja siinä tarkemmin johtajien oman eettisen johtamistyylin ja organisaatiokulttuurin eet-

tisyyden välistä yhteyttä. Esiin nousee juuri keskustelukulttuurin merkitys ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja johtajan läsnäolo ja tavoitettavuus. Eettisen koodiston laatiminen, koulutustilanteet ja selkeä kannanotto ja tiedottaminen organisaation eettisesti tärkeinä pitämistä asioista. Positiivinen kehä sosiaalista johtajaakin yhä eettisemmäksi ja tätä kautta koko organisaatiota. Tutkimuksessa oli käytetty yrityksen eettiset hyveet mallia Kaptainin (2008) mukaan. Tämän mallin pohjalta voidaan kehittää organisaation eettisyyttä tukevia toimintamalleja. Kyseisessä tutkimuksessa oli tuotettu aineistoa, jota on helppo soveltaa myös eettisen johtamisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välisen yhteyden tarkasteluun. Tutkimuksen empiirisen osan haastatteluissa on väljästi seurattu Kaptainin mallia.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa työyhteisön yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämistä eettisen johtamisen näkökulmasta. Keskeistä tutkimuksessa on organisaation esimiesten arviot eettisen johtamistyylin edellytyksistä vastata yhdenvertaisuushaasteisiin. Eettisellä johtamistyyllillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti Kanungo ja Mendoncan (1996:380–388) esille tuomaa altruistista johtamistapaa, jossa huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja samalla johtaja pyrkii edistämään altruistista toimintatapaa myös henkilöstön välillä. Samoin Trevino, Brown ja Hartman (2003) toteavat tutkimuksessaan ihmislähtöisyyden olevan keskeistä johtamisessa. Eettinen johtamistyyli on työntekijän oikeuksien ja hyvinvoinnin edistämistä. Yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen työyhteisön oikeuksien toteutuminen eettisen johtamistyylin avulla edellyttää avointa, keskustelevalta toisia kunnioittavaa työilmapiiriä. Työyhteisön yhdenvertaisuus sisällytetään sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelmaan ja sen käytännön toteuttamiseen. Tavoitteena on selvittää juuri työyhteisön yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä huomioiva eettinen toimintatapa ja sen edellytykset johtamistyössä. Esimiesten omat kokemukset ja arviot tuodaan esille tavoitteiden, toiminnan sekä käytännön esimerkkien kautta. Esimiesten kohtaamat haasteet ja eettiset dilemmat sisältyvät yhdenvertaisuuden edistämisen prosesseihin. Organisaation strategiset tavoitteet ja rakenteet voivat osaltaan sisältää jo yhdenvertaisuuden edistämisen ja näin vaikuttaa suoraan johtamiseen.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on johtamisen etiikassa sekä yhdenvertaisuuden, syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden arvoissa. Moraalifilosofisten etiikan teorioiden ja analyttisen etiikan lisäksi kuvaan eettisen johtamista ja sen ulottuvuuksia, seurauksia ja edellytyksiä eri tutkijoiden määritelmin eettisestä johtajuudesta. Näitä edellä kuvattuja määritelmiä ja teorioita pyrin soveltamaan esimiesten kokemuksiin ja arviointeihin työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisestä eettisen johtamisen keinoin.

Yhdenvertaisuuden normatiivinen perusta ja siihen liittyvät käsitteet, joita aukaistaan myös tässä työssä antavat oikeudenmukaisuudelle, tasa-arvolle ja yhdenvertaisuudelle sen lainsäädäntöön perustuvat lähtökohdat. Yhdenvertaisuuden arvopohja ja toiminta-ajatus pohjautuvat taas tutkimuksessa sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Sisäasiainministeriö lähtökohtana on turvallinen, vastuullinen ja välittävä yhteiskunta. Moniarvoisuuden ja yhdenvertaisuuden lisääminen ovat tavoitteita joihin yhdenvertaisuussuunnitelma oheistaa viranomaisia. Arvoina toiminnalle ovat luotettavuus, muutoskykyisyys, yhteistyöhalukkuus ja avoimuus. Sisäasiainministeriön näkökulmana on huomioida muuttuva yhteiskunta. Ikääntyminen, lisääntyvä maahanmuutto sekä moniarvoistuminen edellyttävät muutoskykyisyyttä ja nimenomaan avoimuutta ja esteetöntä tiedottamista, joka huomioi yhdenvertaisuuden. Yhdenvertaisuussuunnitelmassa laaditaan työyhteisöön tavoitteet siitä miten edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä sekä puuttua syrjintään. Yhdenvertaisuussuunnitelma tukee hyvää hallintoa ja henkilöstön ja palveluiden kehittämistä. (Sisäasiainministeriön julkaisu 2008.) Organisaation luonteen mukaisesti yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöt vaihtelevat ja suunnitelma voidaan toteuttaa yhdessä tasa-arvosuunnitelman kanssa. Tutkimuksessa keskityn kuitenkin nimenomaan yhdenvertaisuussuunnitelmaan henkilöstön kehittämisen välineenä.

Yhdenvertaisuus työyhteisössä edellyttää, että johtamisessa otetaan huomioon työntekijöiden monimuotoisuus ja edistetään heidän yhdenvertaisia mahdollisuuksia sekä puututaan ja ehkäistään kaikenlaista syrjintää. Eettinen johtaminen voidaan nähdä tässä yhteydessä epäeettiseen toimintaan puuttumisena, kuten syrjintäepäilyt tai työpaikkakiusaaminen. Organisaation haasteet työnantajana ovat yhdenvertaisen ja syrjimättömän toimintaympäristön luomisessa. Eettisen johtamisen avulla voidaan edistää eettistä toimintakulttuuria yhä laajemmin. Ainoastaan normeja ja lainsäädäntöä noudattamalla voi

eettinen tietoisuus ja osaaminen yhdenvertaisuus- ja syrjäntäkysymyksissä jäädä ohueksi. Burns (1978:44–46) näkee eettisen tietoisuuden edistämisen tärkeänä tehtävänä eettisen johtajan toiminnassa. Yhtä tärkeää on tukea työntekijöitä ristiriitatilanteissa.

Tutkimustehtävänä ovat eettisen johtamisen edellytykset ja prosessit työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämiseksi organisaation esimiesten kertomana ja kokemana. Pääkohdan osalta haen vastausta kysymykseen:

Miten esimiehet arvioivat eettisen johtamistyylin ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välistä yhteyttä ja sen edellytyksiä omassa organisaatiossaan?

Tutkimustehtävässä on kaksi tarkentavaa kysymystä, jotka selventävät eettisen johtamisen ulottuvuuksia ja prosessia yhdenvertaisuus- ja syrjäntäkysymyksissä:

Mitkä ovat yhdenvertaisuushaasteet ja eettiset dilemmat, joita esimiehet kohtaavat yhdenvertaisuussuunnitelman toteutuksessa?

Mitkä ovat ne keskeiset kohdat yhdenvertaisuus- ja syrjäntäkysymyksissä joissa oma eettinen johtaminen ilmenee?

Tutkimustehtävässä on kyse julkisen organisaation toimialojen työyksiköistä, joissa on laadittu tai ollaan laatimassa yhdenvertaisuussuunnitelma. Pääkysymyksen kysymyksenasettelu on työyhteisön yhdenvertaisuussuunnitelman käytännön toteuttamisen sekä henkilöstön yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämisen ja eettisen johtamisen välisessä yhteydessä. Lisäkysymykset tarkentavat niitä haasteita yhdenvertaisuuden toteutuksessa esim. keskusteluilmapiiirin merkitystä yhdenvertaisuusosaamisen kehittämisessä ja eettisen tietoisuuden lisäämisessä. Miten esimies näkee omat mahdollisuutensa tässä esimies-alaisuudessa aktiivisena eettisen pohdinnan virittäjänä? Mitkä haasteet ja eettiset dilemmat yhdenvertaisuus- ja syrjäntäkysymyksissä tarkentuvat omassa organisaatiossa? Koetaanko monimuotoisuus rikkautena työyhteisössä ja tunnistaako johto työntekijöiden erilaisuuden ja monimuotoisuuden. Millaiset haasteet yhdenvertaisuussuunnitelmalla on organisaation muiden tavoitteiden ja suunnitelmien kanssa. Kokoa-

vana kysymyksenä on niiden keskeisten kohtien esille nostaminen, joissa oma eettinen toiminta esimiestyössä ilmenee.

1.3. Tutkimuksen rakenne ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen johdanto osiossa käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyvät tavoitteet ja tutkimustehtävä. Tutkimuksen lähtökohdaksi on otettu aikaisempien tutkimuksien pohjalta saatuja havaintoja monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden painotuksista, sekä eettisen johtamisen aihealueista. Tutkimuksen rakenne ja metodologiset valinnat esitellään myös tässä ensimmäisessä luvussa.

Toisessa luvussa käsitellään etiikkaa ja moraalin käsitteitä ja niiden luonteenpiirteiden, universaalisuutta ja kulttuurisia erityispiirteitä. Monimuotoisuus, kulttuurinen moniarvoisuus sekä yhdenvertaiset mahdollisuudet asettuvat tähän tarkasteluun. Normatiivinen etiikka hahmottaa eettistä johtamista ja sen soveltamista yhdenvertaisuuden edistämiseen yleisten moraaliteorioiden näkökulmasta. Soveltava etiikka liittyy aitoihin käytännön tilanteissa syntyvien ristiriitojen ratkaisuihin. Päätöksenteko, erilaiset perustelut tai asioiden merkityssisällöt tulevat tällöin ratkaistaviksi.

Julkisen johtamisen eettisyys kolmannessa luvussa syventää johtamisen etiikan määrittelmää, sen ulottuvuuksia ja käsitteitä. Eettisillä arvoilla johtaminen on osa johtajan yhdenvertaisuusosaamista ja eettistä toimintaa johtamistehtävissä. Luvun tarkoituksena on määrittää mihin johtamisen etiikka perustuu sekä reflektoida käytännön eettisen kehitystyön edellytyksistä yhdenvertaisen työyhteisön osalta. Luvussa kolme haetaan eettistä johtajaa eettisen tietoisuuden edistäjänä ja epäeettiseen toimintaan reagoivana ja puuttavana.

Monimuotoisuuden, moninaisuuden sekä yhdenvertaisuuden tarkempi tarkastelu luvussa neljä aukaisee johtajan tehtäviä ja roolia monimuotoisessa organisaatiossa sekä yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä. Stereotyyppiset asenteet heijastavat niitä ennakkoluuloja ja erilaisuuden kohtaamisen malleja, jotka voivat muokata rakenteellista epätaasa-arvoa työyhteisöissä. Näihin yhdenvertaisuushaasteisiin esitellään yhdenvertaisuus-

suunnitelmaa hyvänä käytänteenä. Suunnitelman laatiminen muodostaa organisaatiolle työväliseen henkilöstön kehittämiseen ja osaamiseen yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä. Tutkimuksen normatiivisen perusta aukaisee keskeisemmät käsitteet yhdenvertaisuuteen ja syrjintään.

Empiirisen tutkimuksen haastattelut tutkimustehtävän mukaan sekä haastateltavat esitellään luvussa viisi. Tässä luvussa on myös tutkimusaineiston analysointi sekä raportointi. Analyysissä selviää miten Vaasan kaupungin kahden eri toimialan esimiehet ovat arvioineet eettisen johtamisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välistä yhteyttä. Samoin pohditaan myös omaa eettistä toimintaa esimiestehtävissä yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämisen osalta. Kappaleen lopussa on arvio tutkimuksen luotettavuudesta.

Luvun kuusi pohdinta kokoaa yhteen näkökulmat ja päätelmät aiheesta eettinen johtaja yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä. Esimiesten omat kokemukset ja arviot empiirisenä aineistona on pyritty yhdistämään eettisen johtamisen tulkintoihin, määritelmiin, etiikan teorioihin huomioiden etiikan luonteen yleisyys ja erityisyys monimuotoisen ympäristön ja johtamisen kontekstissa. Haastattelussa esiin tulleiden esimiesten kokemusten ja ajatusten lisäksi voidaan jatkotutkimuksessa tarkastella henkilöstön arviota organisaatiokulttuurin arvoista, johtamisesta sekä toimintamalleista työyhteisön yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä. Lisäksi tutkimus voidaan tehdä uudelleen organisaatioiden yksikkökohtaisten suunnitelmien laatimisen jälkeen. Uusi yhdenvertaisuussuunnitelma on tarkoitettu laadittavaksi työyhteisöjen omaan toimintaan soveltuvaksi.

Metodologiset valinnat

Tiedonkeruutapa, joka perustuu vuorovaikutukseen ja kielelliseen ilmaisuun on luonteva tapa lähestyä aihetta, jossa tutkittavien omat kokemukset ja ajatukset ovat keskeisiä. Laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltaisuus ja aineiston kerääminen luonnollisessa tilanteessa korostuivat tutkimustapaa valittaessa. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden sellaiseen ymmärtämiseen, jossa voidaan jakaa merkityksiä ja muodostaa yhdes-

sä uusia. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 49.) Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelut ovat puolistrukturoituja ja niihin liittyy nimenomaan aktiivisuus ja vuorovaikutus. Haastateltavien eli tässä tapauksessa Vaasan toimialojen esimiesten omat kokemukset, arvioinnit ja heidän äänen kuuleminen oli tärkeää. Hirsjärvi ja Hurme (2000: 48) näkevät teemahaastattelun tilanteena, joka ei näyttäydy pelkästään tutkijan näkökulmana. Tutkimusaineiston tuottamisessa sekä haastattelijan ja haastateltavan ovat aktiivisia tuottajia. He omaksuvat roolit sekä puhumismallit ja ilmaisevat konkreettisesti miten tietyissä kulttuurisissa tilanteissa voidaan toimia. (Alasuutari 2007: 148.) Haastattelut ovat kuin keskusteluja, mutta niihin sisältyy selkeä tavoitteeseen pyrkiminen. Haastattelijan ohjaa ja kannustaa haastateltavaa vastaamisessa. Haastattelijan pitäytyy myös tietyissä teemoissa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Laadullisen aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla, joka on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, ja joka voidaan liittää analyysikonaisuuksiin, joko yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena viitekehystenä. Laadullisen analyysin muoto on teoriaohjaava analyysi. Aikaisemman tiedon vaikutus on nähtävissä, mutta sen ei ole tarkoitus testata teoriaa, enemmänkin aukaista uusia ajatuskuvioita. Näin voidaan tutkia hyvin esimiesten kokemuksia eettisen johtamisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välisestä yhteydestä. Abduktiivinen päättely soveltuu tarkasteltavaksi tällaiseen tutkimukseen, jossa on mukana aineisto, valmiit mallit ja tutkijalla mielessä jokinlainen ajatus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 95–97.)

Haastateltaviksi tutkimukseen valittiin Vaasan toimialoilta esimiehiä, jotka työtehtäviensä kautta vastaavat henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Haastateltavat toimivat, lähiesimiestehtävissä sekä keskijohdon edustajina. Kummallakin haastateltavalla esimiesryhmällä oli läheinen yhteys henkilöstöön. Haastateltavina oli 14 esimiestä Vaasan kahden toimialan eri työyksiköistä.

Sisäasiainministeriön oheistuksessa yhdenvertaisuuden edistämisen katsotaan olevan tärkeää erityisesti oppilaitoksissa, kouluissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimista suositellaan kuitenkin muihinkin organisaatioihin. Tutkimukseen valitut toimialat edustavat näitä edellä mainittuja yksiköitä ja

näiden toimialojen osalta yhdenvertaisuussuunnitelman laadinta ja tekeminen oli osassa työyksiköitä jossain muodossa aloitettu, (koskien ensisijaisesti palveluja.) Vaasan kaikkia toimialoja koskee keskitetty yhteinen suunnitelma henkilöstön yhdenvertaisuudesta. Suunnitelmaa on tarkoitus päivittää ja täsmentää koskemaan yksilöllisemmin organisaatorista toimintaa. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille nimenomaan esimiehen oma arvio työyksikkönsä yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumisesta sekä yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen liittyvistä haasteista ja kehittämismahdollisuuksista. Yhdenvertaisuussuunnitelmaan liittyvät haastattelukysymykset rajoittuvat ainoastaan henkilöstön kehittämiseen.

Haastattelut pidettiin, siinä toimintaympäristössä, jossa esimies toimii johtotehtävissä. Haastattelut toteutettiin 2012 maaliskuussa ja yksittäiseen haastatteluun käytettiin aikaa noin tunnin verran. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Haastatteluun suhtauduttiin kaikkiaan positiivisesti ja aihe herätti laajempaa kiinnostusta. Tämä kävi ilmi selkeästi haastattelupyyntöön vastanneiden määrässä ja kommenteissa. Aiheen ajankohtaisuutta pidettiin tärkeänä.

Alkukartoituksessa tuotiin esille esimiesten työtehtävät, toimenkuva sekä heidän ajatuksia yhdenvertaisuudesta, monimuotoisuudesta ja syrjimättömyydestä ennen varsinaisia teemoja. Näin muodostui selkeämpi kuva esimiesten toimintaympäristöstä ja esimiesalaissuhteesta. Teemoina olivat: 1. työyhteisön yhdenvertaisuus ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöt. 2. työyhteisön yhdenvertaisuushaasteet, eettiset dilemmat sekä yhdenvertaisuuden kehittämismahdollisuudet. 3. oma eettinen johtamistyyli ja toiminta henkilöstön yhdenvertaisuuden kehittämisessä.

Teemoissa sisällöt seuraavat väljästi Kaptainin (2008) CEV-mallin (Corporate Ethical Virtues) mallia. Kyseessä on organisaation eettiset hyveet malli, jossa keskeistä on *esimiehen ja johtajan esimerkit, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus sekä toiminnan seuraukset*. Näiden esimerkkien pohjalta tarkasteltiin eettistä johtajuutta eettisen toimintaympäristön luomisena sekä epäeettiseen toimintaan puuttumisena.

2. ETIIKAN LUONTEEN YLEISYYDESTÄ JA ERITYISYYDESTÄ

Etiikka tutkii moraalien luonnetta ja tarkastelee asioita moraalista näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita mikä on oikein tai väärin, hyväksyttyä tai tuomittavaa, sallittua tai kiellettyä, hyvää tai pahaa. Etiikan ja moraalien käsitteet liitetään usein läheisesti toisiinsa ja niillä ymmärretään samoja asioita. Etenkin tavanomaisessa keskustelussa sanoja ”eettinen” ja ”moraalinen” käytetään tarkoittaen samaa asiaa. (Pietarinen & Launis 2002: 42–43.) Moraali on etiikan ohella käsitys oikeasta ja väärästä. Moraali on ihmisten käsitystä oikein ja väärin tekemisestä, kun taas etiikka tutkii tieteen keinoin systemaattisesti oikean ja väärän käsitysten merkitystä. Moraalikäsitteet, joista yksilö on tietoinen ja joihin hän on sitoutunut viittaavat etiikkaan. (Juujärvi ym. 2007: 13.)

Etiikka määrittyy tieteenalana ja yleiskäsitteenä. Silloin kun etiikka ymmärretään tieteenalaksi, on syytä nähdä se eri asiana kuin moraali. Toisistaan ne eroavat tällöin siinä, että moraali on empiirinen ilmiö, josta voidaan tehdä havaintoja. Moraali on eräs piirre, joka edustaa yhteisöjen ja sen jäsenten toimintaa. Lisäksi toiminta perustuu yhteisössä vallitseville säännöille. Mikäli joku menettelee yhteisössä vastoin sääntöjä, toimii hän silloin epämoraalisesti. Erilaisten ammattikuntien, kuten esimerkiksi lääkäreiden, tutkijoiden ja opettajien kohdalla puhutaan ammattiin liittyvästä moraalista. Moraalinen toiminta voidaan katsoa perustuvan normeihin, sääntöihin sekä käsityksiin. Tekoja voidaan arvioida näiden pohjalta. Toiminnan moraalisuudesta syntyy erimielisyyttä, mikäli säännöt, normit ja käsitteet jäävät epäselviksi. Eräät moraalinormit mielletään taas yleisiksi, yhteisöjen ja usein jopa ihmiskunnan toimintaa ohjaaviksi. (Pietarinen & Launis 2002: 42–43; Pietarinen & Poutanen 1998: 4–5.)

Airaksinen (1994: 123–125.) erottaa etiikan ja moraalien käsitteet toisistaan. Etiikka hahmottaa ja arvioi asioita niiden hyveiden, arvojen ja periaatteiden kautta. Moraalinen hän määrittelee käskyjen ja normien alueeksi, jonka keskiössä ovat imperatiivit eli käskylauseet, joita kutsutaan myös preskriptioiksi. Deontologinen etiikka ja erityisesti Kantin etiikka on normatiivista eli preskriptiivistä. Kehotusten ja käskyjen muodossa ihmisiä ohjataan toimimaan tietyllä, oikealla tavalla. Moraalisen alueella käydään keskustelua normeista. Moraalia kannattaa pitää etiikan osa-alueena. Etiikasta puhumme tarkoittaen siten filosofian haaraa, jossa on kyse ihmisen arvoista.

Moraalinen ongelmaratkaisu

Työyhteisön yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämiseen soveltuu hyvin Clarkeburnin ja Mustajoen (2007: 22–23) käsitys etiikasta *päätöksentekoa tukevana taitona*. Eettiset kysymykset eivät aina ole luonteeltaan selkeitä eikä niille löydy yksiselitteisiä vastauksia. Silloin kun etiikka ymmärretään päätöksentekotaitona on siinä keskeistä juuri arjessa esillä olevat kysymykset ja väittämät. Eettiset ratkaisut kertovat päätöksentekijöiden arvoista, tavoitteista mitä he priorisoivat toiminnassaan. Esimiesten eettinen johtamistyyli on vahvasti yhteydessä työyhteisön arjen eettisten ristiriitojen ratkaisuisa. Eettinen johtaminen ilmenee päätöksentekotaitona, jossa perusteluna on yhä selvemmin yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys.

Arkielämän moraaliset ristiriidat herättävät kysymyksiä oikein toimimisen taidosta. Moraalis-eettistä ongelmaratkaisutaitoa tarvitaan myös arjen ristiriitojen ratkaisemisessa. Moraaliset päätöksentekotilanteet ovat arkielämän moraalidilemmeja. Arkielämän moraalidilemma tarkoittaa vaikeaa pulmaa, jonka ihmiset kokevat käytännön tilanteessa. Kahden vaihtoehdon välinen ongelmaratkaisu punnitsee valinnan oikeudenmukaisuutta moraalisisessa päätöksentekotilanteessa. Eettinen ristiriita on arvojen välinen ristiriita. (Juujärvi ym. 2007: 131–132.)

Käytännöllinen etiikka tuo Airaksisen (1993: 17–18) mukaan esille moraaliongelman luonteen, johon kuuluu useita moraalikäsitteitä: yksilön oikeudet, yhteinen hyöty, vastuu, riski, moraalipäättely ja ammattietiikka. Airaksinen toteaa, että eettisestä ongelmasta puhutaan tilanteessa, jossa toimitaan väärin. Tilanteessa vallitsee epäoikeudenmukaisuus ja vääräys. Ongelmaan liittyy kuitenkin kaksi käsitettä, joita tulee tulkita erikseen. Ongelmat, joissa emme tiedä kuinka toimia ja mikä on oikein sekä ongelmat, jotka johtuvat siitä, ettemme toimi oikein vaikka tiedämme miten tulisi toimia. Etiikan ja arjen ristiriita on tyypillinen filosofian tulkitsema moraalinen ongelma.

Ristiriita voi ilmetä moraalisten sääntöjen ja kriteerien noudattamisessa. Käyttäytyminen on ristiriidassa näiden olemassa olevien sääntöjen ja kriteereiden kanssa. Henkilö voi kokea *houkutuksen vastustamistilanteen* ja tuntee tarvetta rikkoa moraalisääntöä tai oikeudenmukaisuusperiaatetta. *Sääntöjen rikkomistilanteessa* moraalisesti toimiva henkilö miettii pitäisikö hänen kertoa eteenpäin näkemästään sääntöjen rikkomisesta ja puuttua tilanteeseen. Moraalinen ristiriita voi tulla esiin myös toisten auttamistilanteessa ja hyvinvoinnista huolehtimisessa, jossa vastuu kuten sään-

töjen rikkomistilanteessakin on usein itse tulkittavissa. Tilanteet ja toimenpiteet eivät ole useinkaan selkeästi oheistettuina. (Juujärvi ym. 2007: 132–133.) Mielestäni edellä kuvattuja eettisiä ristiriitoja voi tulkita monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisen ja syrjimättömän arjen tilanteissa. Kiusaamistapauksesta ilmoittaminen vaatii rohkeutta ottaa vaikeitakin asioita esille, kun samalla voi tuntea houkutusta varmistaa oma asema riskeeraamatta sitä näiden epäkohtien esilletuomilla. Esteettömyyden kartoittaminen työyhteisössä on työntekijän hyvinvoinnista huolehtimista ja työntekijän auttamista. Kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittyä työssään edellyttää esteettömyyden huomioimista.

2.1. Analyyttinen etiikka ja kulttuuriset erityispiirteet

Filosofinen tutkimus voi olla analyttistä tai normatiivista. Tutkimuksessa pyritään yleisesti vastaamaan kahdenlaisiin kysymyksiin siitä, mitä jokin asia tarkoittaa ja miten asian suhteen tulisi menetellä. Edellinen kysymys on merkitysten analysointia ja jälkimmäinen antaa vastauksen ohjeena. Analyttinen etiikka eli metaetiikka tutkii moraalikäsitteitä ja moraaliväittämiä ja niiden luonnetta. Käsiteanalyysin kautta kysymykset moraalisen tiedon luonteesta, hyve käsitteestä sekä niiden loogisista lähtökohdista ja tosiväittämien ja moraaliväittämien eroista, hahmottuu tutkimuksissa. Analyttinen etiikka lähestyy kysymyksiä moraalista näkökulmasta, mutta ei anna ratkaisuja moraalisiin ongelmiin vaan pyrkii rakentamaan yleisiä teorioita. (Pietarinen & Poutanen 1998: 12–14, Pietarinen & Launis 2002: 45.)

Etiikan universaalit ja spesifit piirteet luonnehtivat johtamisen etiikkaa. Hyyryläinen (2011) toteaa, että vertailua tehdessämme meidän on tiedettävä millaisiin omaksuttuihin arvoihin arviomme perustuvat. Johtamisessa eettiset ongelmat ilmenevät pitkälti yhteneväisinä vaikka kulttuurieroja löytyykin. Hyyryläinen käyttää näistä esimerkkeinä ihmisen kohtelua välineenä, ei päämääränä, korruptiota sekä oikeudenmukaisuuteen liittyviä haasteita. Edellä olevat esimerkit ilmentävät johtamisen universaaleja eettisiä ongelmia. Kulttuurista, yksilöstä ja ajasta riippumatta eettisiä ongelmia ilmenee aina johtamisessa. Ongelmia tuottavat nimenomaan ihmiset, jotka eivät loppujen lopuksi eroa toisistaan niin paljon kuin kulttuurisesti oletetaan. Artikkelisarjassa on etiikan alueella ilmenevää vaihtelua käsitelty radikaalin ja maltillisen relativismin näkökulmasta. Myös Juujärvi ym. (2007: 271–274) lähestyvät globaalin vuorovaikutukseen tarvittavien yhteisten sääntöjen

mahdollisuutta moraalisen relativismin ja moraalisen realismin avulla. Kysymykseen perustuuko vuorovaikutus toisen osapuolen riistoon vai tasa-arvoon ja onko olemassa yleispäteviä periaatteita vaikuttaa se, miten näemme moraalin luonteen.

Radikaali moraalinen relativismi näkee moraalisäännöt kulttuurisidonnaisina ja pätevinä vain siinä yhteisössä ja kulttuurissa, joka sisältää tietyn moraalijärjestelmän. Erilaiset elämänmuodot ja käytännöt sisältävät norminsa ja ovat perusteltavissa kulttuurin ja sen yhteisön piirissä. (Juujärvi ym. 2007: 272.) Radikaali moraalinen relativismi pitää sisällään kulttuurin ulkopuolisen arvostelun kiellon ja oikeutuksen esittää ulkopuoliseen kulttuuriin tai elämänmuotoon kohdistuvaa kritiikkiä. Sihvola (2004: 39–40) toteaa tässä olevan naiivin uskomuksen kulttuurien välisestä ja keskinäisestä suvaitsevaisuudesta ja kunnioituksesta. Mitään suvaitsevaisuuden vaatimusta ei radikaalista moraalista relativismista kuitenkaan seuraa, koska silloin kulttuureilla olisi mahdollisuus edustaa millaisia arvoja ja eettisiä periaatteita vaan haluaisivat ja suvaita niitäkin jotka eivät suvaitse muita. Suvaitsevaisuutta kaikilta vaativa ei näin ollen voi olla ehdoton moraalinen relativisti.

Pietarinen ja Poutanen (1998: 100–101) toteavat eettisen relativismin ottavan kantaa moraalikäsitteiden ja moraaliväitteiden pätevyuden perustelemiseen. Moraalisesti kantaaottava tämä analyttinen tai metaeettinen etiikka ei kuitenkaan ole. Eettisen relativismin he erottavat kulttuurirelativismista ja normatiivisesta relativismista. Kulttuurien ja yhteisöjen sekä usein myös yhteisöjen sisällä yksilöiden moraalikäsitteet eroavat toisistaan. Tämä empiirinen tosiseikka on sosiologian tai antropologian vahvistama, mutta siltä puuttuu kannanotto totuuteen tai oikeutukseen. Toisin sanoen sillä ei ole moraalista olemusta.

Sihvolan (2004: 231) mukaan monikultturismi on lähellä filosofisesti perusteltua kulttuurista relativismia. Relativistisessa ajattelussa moraalisten uskomusten ja periaatteiden arvostelu on yhteisön ulkopuolelta mahdotonta. Sisäinen ristiriita ilmenee ylittäessä sellaiset kulttuurien rajat ja kritisoiden niitä kulttuureja, jotka sietävät arvostelun. Kulttuurirelativisti ei voi puuttua ihmisoikeusrikkomuksiin vähemmistökulttuurien parissa. Tällöin on hyväksyttävä tyttöjen sukuelinten silpominen, kunniamurhat, järjestetyt avioliitot ja tyttöjen jättäminen koulutuksen ulkopuolelle.

Monikulttuurisen yhteiskunnan oikeudenmukaisuutta Sihvola (2004: 230–231) tarkastelee eettisen liberalismien ja monikulttuurismin lähtökohdista. Länsimaisessa liberaalissa demokratiassa on

eettinen liberalismi ollut perusteena yleisiin oikeuskäsityksiin ja tavassa suhtautua suvaitsevaisesti yhteiskunnassa eläviin kulttuuriin vähemmistöihin. Yhteiskunnassa suojellaan myös vähemmistöjen ryhmänoikeuksia. Eettinen liberalismi on individualistista, koska julkinen valta velvoittaa vain yksilöitä. Yksilöllä on oikeus vapaasti kuulua erilaisiin yhteisöihin. Eettinen liberalismi yhdistettynä aristoteeliseen ihmiskuvaan edellyttää julkisen vallan toimia turvaamaan kansalaisten onnellisen elämän edellytykset. Ristiriita ilmenee silloin, kun poliittinen järjestelmä joutuu valitsemaan asettaako etusijalle vähemmistökulttuurin perinteen suojelun vai sukupuolten tasa-arvon toteutumisen. Monikulturismi vaikuttaa myös suomalaisessa keskustelussa. Monikulturismi on ollut vahvinta maissa, jossa maahanmuuttajat ovat sopeutuneet nopeasti ja omaksuneet valtakulttuurin tavat. Syynä on mahdollisesti keskustelujen myötä muodostunut valtakulttuurin luoma vahva sulautumispaine.

Sihvola (2004: 183–184) näkee John Rawlsin poliittisen liberalismien eettistä liberalismia ja monikulturismia parempana tapana löytää tasapaino kulttuurisen suvaitsevaisuuden ja yleisten ihmisoikeuksien välillä. Rawlsin oikeudenmukaisuutta koskevat periaatteet eivät vetoa universaaleihin moraalilakeihin vaan lähtökohta on omaa etua tavoitteleva järkevä yksilö jonka on perusteltua oman etunsa vuoksi hyväksyä yhteiskunnassa tietyt periaatteet. Tavoitteena on kuitenkin huomioida historiallinen elämänmuoto, arvostusten ja elämäntapojen moninaisuus. Rawlsin mukaan tietynlaisen historiallisen elämänmuodon mukainen luonteva järjestelmä.

Maltillinen moraalinen relativismi on moraalijärjestelmä, joka toteuttaa tietyt minimiehdot sekä järjestelmä jota ylläpitää järkevät ihmiset vastustaen mielivaltaa ja epäjohtonmukaisuutta. Moraalia tulee käyttää yhteisössä hyvänä pidettävien asioiden edistämiseen. Moraaliarvostelmat sovitaan tiedollisen maailmankuvan rajoihin, silloin kun ne liittyvät maailmaa koskevaan tietoon. Muuten moraalien sisältö on kulttuurisidonnainen ja se on ihmisten tekemä sopimus tai yhteisön perinne. Moraalin erityispiirteitä ei voida näin ollen ulkoapäin arvostella. Maltillista moraalirelativismia edustaa Westermarckin ajatus moraalien kyvyn ja sisällön erottamisesta. Moraalisen kyvyn piirteet ovat objektiivisesti määriteltynä pyyteettömyyden ja puolueettomuuden kaltaisia. Kehittyneeseen moraaliiin kuuluu oikeudenmukaisuus ja epäitsekkyys ja toisten eduista huolehtiminen. Maltilliseen muotoon kuuluvaa moraalijärjestelmää on mahdollista arvostella ulkoapäin. Ristiriidat ja epäjohtonmukaisuudet alistetaan kritiikille. (Sihvola 2004: 43–44.)

Maltillinen relativismi tasapuolisuuden vaatimus sekä yhteisen hyvän edistämisen periaatteet ovat sellaisia arvostelmia, jotka tuovat suuntauksen jo lähelle moraalista realismia ja erityisesti sisäistä moraalista realismia. Ulkoinen moraalinen realismi tarkoittaa, että ihmisestä riippumaton moraaliväitteiden totuus on olemassa. Sisäinen moraalinen realismi on tämän vastakohta. Objektivisesti tosia moraaliasioita on myös olemassa, mutta niihin kohdistuvan kritiikin ansiosta ne ovat riippuvaisia ihmisten arvostuksista. Tosille arvostelmille tukea antavat moraalissa yhteisössä käydyt kriittiset keskustelut. Arvokäsitteenä on määritellä ihmisen todellisesta olemuksesta moraalisen toimijana. (Sihvola 2004: 43–51.)

Eettinen realismi nojautuu tietoon, että on ihmisten kokemuksista ja uskomuksista riippumattoman todellisuus, josta voidaan saada tietoa havaintojen avulla. Moraalinen todellisuus on siis olemassa, ja moraaliväitteet koskevat tätä todellisuutta riippumatta siitä, millaisia uskomuksia, sopimuksia ja käsityksiä moraalinormeista on. Moraalisista totuuksista, joista voidaan tietää intuition avulla, kuluuvat moraaliseen realismia edustavaan intuitionismiin. Erilaisten velvollisuuksien kuten oikeudenmukaisuus, totuudellisuus, lupauksen pitäminen, itsensä kehittäminen ja hyväntahtoisuus katsotaan olevan sellaisia toimintaa ohjaavia periaatteita joita ihminen voi intuitiivisesti tuntea. Näiden velvollisuuksien ajautuminen ristiriitaan johtaa tilanteeseen, jossa on punnittava arvoja intuition avulla. (Pietarinen & Poutanen 1998: 44–45, 99, 129.)

Tasa-arvo sukupuolten välillä ja yksilön itsemääräämisoikeus ovat asioita joihin moraalisen realismin edustaja voi vedota. Kant edustaa moraalirealismia puhtaimmillaan kategorisen imperatiivin vaatimuksella. Pätevien eettisten periaatteiden pitää täyttää nämä vaatimukset ja niiden tulee koskea kaikkia ihmisiä ja heidän ihmisarvon kunnioittamista. Yleismaailmallinen ihmisoikeuksien julistus edustaa moraalirealismia mukaista määritelmää ihmisen vapaudesta, tasa-arvosta sekä käsitystä ihmisestä järkevänä olentona. Ihmisoikeudet ovat universaali moraaliperiaate, jota edustaa lukuisat eettiset koodistot erilaisissa sopimuksissa ja yhteiskuntavastuuohjeissa. (Juujärvi ym. 2007: 274.)

2.2. Normatiivinen etiikka työyhteisön yhdenvertaisuus -ja syrjintäkysymyksissä

Normatiivinen etiikka etsii perusteita oikealle ja väärälle käyttäytymiselle eli se pyrkii muotoilemaan mahdollisimman päteviä moraaliperiaatteita ja sääntöjä ja etsimään niille luotettavia perus-

teluja. Normatiivinen etiikka ohjaa moraaliliimiöistä käytävää keskustelua ja moraalista toimintaa. Analyttinen etiikka toimii apuna normatiiviselle etiikalle käsitteellisen tutkimuksen alueella. Normatiivinen etiikka pyrkii välttämään sitoutumista mihinkään poliittiseen arvojärjestelmään tai dogmaattisiin näkemyksiin. (Pietarinen & Poutanen 1998: 14; Pietarinen & Launis 2002: 45.)

Moraaliteoriat viestittävät ensisijaisesti velvollisuuksien noudattamisesta. Oikeusvaltion periaatteiden ja lakien noudattaminen toteuttavat yhteiskunnassa näitä velvollisuuksia. Velvollisuuksien rikkominen tarkoittaa, ettei toimita lakien ja periaatteiden mukaisesti. Moraaliteorioiden mukaisessa ajattelussa korostuvat toiminnan hyödyt, seuraukset ja vaikutukset. Yhteiskunnan oikeudenmukaisuus on moraalinen kysymys, jota etiikan tutkimus tarkastelee. (Salminen 2004: 6.)

Yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteuttaminen työyhteisössä edellyttää lakien ja periaatteiden noudattamista. Lain pelkkä muodollinen noudattaminen ei kuitenkaan merkitse vielä syvemmän eettisen toiminnan ymmärtämistä. Hyveellinen sekä moraalisesti toimiva yksilö edistää aidosti yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Esimiehen moraalisen hyvyyden, henkilöstön oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun on oltava selvästi nähtävissä toiminnassa. Juujärvi ym. (2007: 66–68) korostavat hyveellisessä toiminnassa tietämisen, harkinnan, järkevyyden ja tahdon merkitystä. Konkreettisuus, joka näkyy tilanteisiin ja ongelmien ratkaisuihin sitoutumisena. Hyve on ihmisen luonteenpiirre ja hyveellinen ihminen on sitoutunut toimimaan eettisesti. Ammatillisessa toiminnassa hyveet ovat keskeisellä sijalla.

MacIntyre (1981: 214–239) kuvaa hyveellisen ammatillisen ihmisen yksilönä, joka on aidosti omaksunut hyveen, kuten ystävyuden, rohkeuden, itsehillinnän ja oikeudentajun. Periaatteet ovat integroituneet ihmisen persoonaan ja moraalinen käyttäytyminen on hänelle luontevaa. Eettisyydestä on tullut keskeinen osa yksilön minuutta. MacIntyran kuvauksessa hyvä ammatillinen asiantuntija ja hyvän ihmisen kuvaus yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, ihmisyyttä kunnioittavaksi. Ihmiselle muodostuu elämästään ja itsestään kertomus eli narratiivi ja näin hänen elämänvaiheet yhdistyvät toisiinsa. Hyveiden avulla ihminen voi edetä päämääräänsä. Yksilön tarkoitus on yhteisössä tehtävien hoitaminen mahdollisimman hyvin.

Asioiden oikein tekeminen on velvollisuutta, joka motivoi ihmisiä. Velvollisuusetiikan mukaan ihmisen tulee tehdä se mikä on oikein. Deontologisessa etiikassa eli velvollisuusetiikassa on kyse

siitä millaisia sääntöjä, kieltoja, normeja tai periaatteita tulee noudattaa, jotta toimisi moraalisesti. Velvollisuuden noudattamisessa ihminen on vapaa toimimaan. Velvollisuudentunto on lähtöisin ihmisen sisältä eikä näin sitä voida ulkopäin ihmiseen tuoda, mutta velvollisuudentunto voidaan herättää. (Juujärvi ym. 2007: 69–71.)

Velvollisuusetiikkaa edustaa Kantin (1990: 110, 120) moraaliajattelu. Velvollisuudet voidaan johtaa kategorisesta imperatiivista. Kantin mukaan se voidaan asettaa useammalla tavalla, kuten ”Toimi vai sellaisten sääntöjen mukaan, joiden saatat toivoa muodostuvan yleiseksi laiksi” tai ”Toimi aina niin, ettei kohtele itseäsi etkä muita vain välineinä, vaan päämääränä sinänsä, ei oman tarkoitusperien toteuttamiseksi”. Ihmisyyden kunnioittaminen on tärkein velvollisuus. Yhdenvertaisuutta työyhteisössä voidaan perustella sillä, että on eettisesti oikein kohdella yksilöitä tasa-arvoisesti eikä hyväksyä toimia, jotka johtavat epätasa-arvoon työntekijöiden välillä.

Johtajan velvollisuutena ja tehtävänä on deontologisen etiikan mukaisesti toimia yhdenvertaisuuden edistämiseksi työyhteisössä niin, että kaikki noudattavat tähän kuuluvia velvollisuuksia ja periaatteita. Lisäksi johtajan tulee pitää huolta siitä, että ohjeiden, periaatteiden ja sääntöjen oheistus on selkeää jolloin niiden yhdenmukainen noudattaminen mahdollistuu. (Juujärvi ym. 2007: 71–74.)

Syrjintään liittyy henkilön asettaminen tai joutuminen muita huonompaan asemaan jonkin sosiaalisen aseman tai henkilökohtaisen ominaisuuden perusteella. Kohtelu viestii syrjityn eriarvoisuudesta tai huonompiarvoisuudesta. Valtaistamisen etiikka tuo esille ihmisarvon kunnioittamisen lisäksi edellytyksen tunnistaa ihmisten erilaisuus ja näin päästä lähemmäs todellisen yhdenvertaisuuden toteutumista. Voimaannuttaminen tulee englanninkielisestä sanasta kantasanasta power eli valta, voima tai valtuus. Empoverment on voimaantumista, jossa yksilön voimat lähtevät hänestä itsestään ja vahvistavat hänen elämänhallintaansa ja itseluottamustaan. Voimaannuttaminen on osa esimerkiksi sosiaali- ja vammaistyötä, opetusalaan sekä työyhteisön kehittämistä. (Juujärvi ym. 2007: 193–194.)

Valtaistamisen etiikan arvot yksilöllisyys ja vapaus tulevat sosiaalityöstä ja varsinkin radikaali sosiaalityö 1970-luvun Iso-Britanniassa toimi esimerkkinä. Lähtökohtana oli yhteiskunnan epätasa-arvon poistaminen ja vähemmistöryhmien valtaistuminen. (Banks 1995: 35–36.)

Kantin etiikkaa kohtaan voidaan esittää kritiikkiä juuri syrjintään liittyen ja hakea vastausta valtaistamisen etiikasta. Ihmisten kyky toimia autonomisena järkiolentona ja tasa-arvoisena muiden kanssa ilmenee vain ihanteena, eikä vastaa todellisuutta yhteiskunnassa. Olosuhteet ovat erilaiset yksilöiden oikeuksien toteutumiseksi. Ihmisten asenteet ja vallitsevat stereotyyppit erilaisuutta kohtaan estävät usein yksilön osallisuuden ja mahdollisuuden toimia. Valtaistamisen etiikka korostaa sosiaalisten oikeuksien toteutumista muiden ihmisoikeuksien kanssa. Näitä oikeuksia on esimerkiksi oikeus elintasoon, työhön ja kohtuulliseen palkkaan. (Juujärvi ym. 2007: 199–200.)

Yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössä edellyttää mielestäni myös esteettömyyttä. Erilaisen olosuhteiden merkitys korostuu silloin kun yksilöllä on liikkumisen tai jokin muun toiminnan rajoite. Työyhteisössä voidaan muuttaa näitä olosuhteita ja huomioida esimerkiksi vammaisen työnhakija jo rekrytointilanteessa.

Juujärvi ym. (2007: 200) tuovat esiin toisena huomiona Kantin etiikassa samankaltaisuuden harhan, joka ei vastaa todellista sosiaalista tilannetta yhteiskunnassa ja jää abstraktille tasolle. Banks (1995: 39–40) toteaa ihmisen kohtaamisen tasa-arvoisesti olevan harhaanjohtavana, silloin, kun yksilön erilaisuutta ei huomioida. Rakenteellinen syrjintä jää helposti tunnistamatta. Tällöin suljetaan silmät yksilön erilaisuudelta ja siihen liittyviltä eettisiltä kysymyksiltä. Yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössä perustuu vahvasti myös yksilöiden erilaisuuden huomioimiselle ja edellyttää mahdollisesti positiivista erityiskohtelua. Eettiset kysymykset, jotka liittyvät yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin rasismista, kiusaamisesta tai syrjinnästä työyhteisössä on nähtävä yksilön erityisyytenä.

Konsekventialistisen eli seurausetiikan teoriasta tunnetuin on Jeremy Benthamin (1748–1832) ja John Stuart Millin (1806–1873) kehittänyt utilitarismi. Benthamin hedonistinen utilitarismi on klassinen muoto, joka on yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittämisen teoriaa. Tarkoituksena tuottaa mielihyvää ja nautintoa mahdollisimman monelle. Mill korosti taas teoriassaan mielihyvän laadullista erilaisuutta sekä laadukkaiden nautintojen tuottamista mahdollisimman monelle. Tekojen hyödyllisyyttä voidaan utilitarismissa tarkastella kahdelta kannalta. Yksittäinen teko on hyvä toimintautilitaristeille, mikäli sen tekeminen lisää maksimaalisesti hyvää maailmassa. Sääntöutilitaristeille teot ovat hyviä, jos niiden taustalla on moraalisaännöt sekä niiden noudattaminen pitkällä aikavälillä on hyödyllistä. Toiminnan tulokset ja vaikutukset ovat määriteltävissä moraalisesti

seurausetiikassa. Toiminnan arvoja mitataan julkisella sektorilla hyötyjen kautta. Kustannukset, ja saavutetut etuudet, tuotokset ovat vertailtavissa ja arvioitavissa. Tekojen seuraukset eivät kuitenkaan aina ole itsestään selviä tai arvattavissa. (Häyry 2001: 75, 157; Juujärvi ym 2007: 156–157, 160; Salminen 2004: 7–8.)

Yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittäjänä esimiehet joutuvat päätöksenteossaan huomioimaan hyödyt erilaisten vaikutusten, saavutettujen etujen ja tuotosten osalta. Esimiehet joutuvat vastaamaan toiminnan tehokkuudesta työnantajalle. Työyhteisön kokonaisuuden kehittäminen ja edun ajaminen edellyttää, että siitä hyötyy mahdollisimman moni. Tällöin yksilön etu voi joutua päätöksenteossa ristiriitaan yhteisön edun kanssa. (Salminen 2004: 7–9.)

Yhteiskunnallinen päätöksenteko edellyttää rationaalisuutta ja moraalisuutta. Rawlsin mukaan neuvottelutilanteessa vallitsee keskinäinen riippuvuus. Tällainen etiikka ei kuitenkaan toteudu silloin, kun ihmisten elämä ei kosketa yhteiskunnassa toisenlaisessa tilanteessa elävien ihmisten elämää. Toimintamahdollisuuksista lähtevä oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden vaatimus perustuu utilitaristisen ja sopimusteoreettisen ajattelun kritiikkiin. Toimintamahdollisuuksien etiikka on yhdysvaltalaisen filosofi Martha Nussbaumin näkemys ihmisarvon todellisesta kunnioittamisesta yhteiskunnassa. Nussbaum sanoo, että hänen lähestymistapa on filosofinen ja toteaa, että Amartya Senin taloudellinen näkökulma huomioi yhtäläillä yksilön sosiaalisen oikeuden. Kyse on yksilön kyvykkyydestä ja yhdenvertaisesta mahdollisuuksista toteuttaa itseään yhteiskunnassa. Toimintamahdollisuuksien etiikka näkee yhteiskunnassa vammaisen ihmisen ominaispiirteet sekä tasa-arvon aidot merkitykselliset eettiset lähestymistavat. Esimerkiksi pyörätuoli ei merkitse vielä mahdollisuutta liikkumiseen vaan sen tekee esteetön ympäristö. (Nussbaum 2006: 69–70.)

Nussbaum (2006: 17, 69–81) korostaa, että poliittinen ja eettinen teoria voi ja sen täytyy olla osittain objektiivinen. Ihmiset saattavat mukautua ja alistua vallitseviin yhteiskunnallisiin oloihin niin, että syrjinnästä tulee oikeutettua. Objektiivinen luettelo hyvinvointiin kuuluvista osatekijöistä ja toimintamahdollisuuksista on mahdollinen rakentaa, ja sitä voidaan täydentää ja tarkistaa. Terveenä ja ravittuna oleminen, oikeus ruumiilliseen loukkaamattomuuteen, itsekunnioituksen säilyttäminen ja mahdollisuus osallistua sosiaaliseen ja poliittiseen elämään kuuluvat tähän luetteloon.

Oikeudet ymmärretään monella eri tavalla. Kieli ja käsitteet joilla ilmaista vaikeita teoreettisia kysymyksiä voivat näyttäytyä yhteisenä mielipiteenä, vaikka taustalla olisi filosofisia erimielisyyksiä. Yksilöt eroavat toisistaan ja heidän rationaaliset käsityksensä, tietoisuutensa sekä ennen kaikkea elämä itse on erilainen. Toimintamahdollisuuksien etiikan näkökulmasta tärkeää on tunnistaa mistä mahdollisuuksista on kyse ja määrittää selkeät tavoitteet, jotka ovat poliittisesti tunnustettuja. Toimintamahdollisuuksien yhdenvertaisuus voidaan ymmärtää itsekunnioituksen ja yhdenvertaisen arvostuksen vaatimuksena. (Nussbaum 2006: 284–292.)

Yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittäminen vaatii toimintamahdollisuuksien etiikan näkökulmasta uskallusta rikkoa rajoja, kohdata haasteita sekä keskustella erilaisista toimintamalleista moninaisuuden hyödyntämiseen. Toimintamahdollisuuksien etiikka tarjoaa työyhteisössä lähtökohdan erilaisuuden ja vammaisuuden kohtaamiseen, kunnioittamiseen ja tasa-arvoon työntekijöiden kesken. (Nussbaum 2006.)

2.3. Soveltava etiikka käytännön eettisten ongelmien ratkaisuisissa

Analyttinen ja normatiivinen etiikka tarjoavat kummatkin teoreettisen näkökulman moraalikysymyksiin pyrkiessään muodostamaan yleisiä teorioita moraalin luonteesta. Soveltava eli käytännöllinen etiikka sen sijaan lähtee tarkastelemaan mahdollisuuksia viemällä teoriaa käytännön ongelmatilanteisiin sovellettaviin periaatteisiin ja sääntöihin. (Pietarinen & Launis 2002: 45.)

Pietarinen ja Launis (2002: 50–51) toteavat edelleen, että soveltava etiikka pyrkii tarjoamaan ratkaisuja aitoihin eettisiin ongelmiin. Käsitteinä tulee kuitenkin erottaa eettinen ongelma ja väärin toimiminen, jotka ovat erityyppisiä ilmiöitä. (Ks. Airaksinen 1993.) Eettinen ongelma syntyy tilanteessa, kun emme tiedä eettisesti ja moraalisesti oikeaa toimintatapaa. Väärin toimiminen on taas käyttäytymistä harkitusti väärin, vaikka henkilö tiedostaa oikean toimintatavan. Eettisiä ongelmia ovat mm. kiistoihin, päätöksentekoon, perusteluihin liittyvät ongelmat samoin merkityksellisyysongelmat. Kiistoihin liittyvät ongelmat muodostuvat erimielisyyksistä tekojen ja moraalisen hyväksyttävyyden välillä. Epävarmuus oikeasta toimintatavasta on tässä tapauksessa usein kollektiivista. Päätöksentekoon liittyvät ongelmat syntyvät tilanteissa, kun ei pystytäkään ratkaisemaan moraalista oikeaa tapaa toimia. Kyse on sisäisestä konfliktista ajattelussa. Omat eettiset periaatteet ja vakaumukset voivat olla toiminnan kanssa ristiriidassa. Uskomuksia, moraalisia käsityksiä

tai mielipiteitä omaava henkilö ei aina välttämättä osaa perustella kantaansa näiden pohjalta. Tällöin kyseessä on perusteltavuuden ongelma. Moraalisesti merkitykselliset käsitteet eivät aukene esimerkiksi uuden eettisen pohdinnan kohdalla. Tilanteen kuvaaminen moraalisesti uskottavalla tavalla ei vielä ole mahdollista, koska käsitteiden rajallisuus on esteenä. Kyseessä on merkityksellisyysongelma. Edellä esitetyt ongelmat ovat arjen tilanteissa yhteydessä toisiinsa eri tavoin ja synnyttävät yhdessä uusia ongelmia.

Moraalisia ongelmaratkaisuja esiteltiin moraalin ja etiikan kuvauksessa tämän luvun alussa. Ongelmat yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittämisessä ilmenevät arjen ristiriitojen ja moraalisten dilemموjen ratkaisuisissa. Eettisten periaatteiden ja arvojen sisäistäminen koskee koko organisaatiota. Johtaja toimii esimerkkinä ja hänen toiminnassaan esimiehenä korostuu eettinen johtamistyyli. Sihvolan (2004: 27–31) mukaan moraaliteorioilla voi olla käytännön vaikutuksia ja moraalikäsitteiden selventäminen voi vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntöön ja kasvatukseen. Moraaliteorioiden ei tarvitse antaa yksiselitteisiä suosituksia käyttäytymiseen eri tilanteissa, koska ristiriidat aiheutuvat yhteismitattomista aineksista. Esimerkkinä Sihvola käyttää moraalista toimijaa, joka ajautuu ristiriitatilanteeseen perheeseen ja työhön liittyvien velvoitteidensa vuoksi. Moraaliteoriat eivät ratkaise kaikkia ongelmia arjen ristiriitojen osalta, mutta voivat antaa yhteiskunnallisia suosituksia erilaisiin järjestelyihin. Soveltavan etiikan toimivuutta käytännön suosituksiin Sihvola puolustaa sillä, että moraalifilosofia toimii peilauspintana kriittistä keskustelua ja itsenäistä ajattelua varten eikä sen teorit ole tarkoitettu omaksuttavaksi ainoastaan auktoriteetteina.

Soveltavaan etiikkaan kuuluu osana myös ammattietiikka. Tässä tutkimuksessa toimialojen esimiesten kelpoisuus, pätevyys sekä kokemus edustavat sitä ammattitaitoa, jolla he osallistuvat yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen. (Sihvola 2004).

Ammattietiikka

Ammattietiikassa tarkastelun kohteena on tietyt normit ja periaatteet, jotka ohjaavat eri ammattia harjoittavien ihmisten toimintaa. Ammattietiikalla tarkoitetaan toisinaan ainoastaan eettisten ohjeiden laatimista sekä niiden sisältämien periaatteiden noudattamista. Soveltava etiikka on kuitenkin laajempaa ammattien harjoittamiseen liittyvää arvokysymysten pohdintaa. Millainen toiminta ammattia harjoitettaessa on eettisesti hyväksyttävää ja suositeltavaa on ammattietiikan keskeistä

aluetta. Ammattieettisiä kysymyksiä kuten yleensäkin eettisiä kysymyksiä voidaan tulkita monin eri tavoin. Ihminen ei toimi ainoastaan yksilönä vaan yhteisö ja organisaatio, johon hän kuuluu määrittävät osaltaan hänen arvonsa, hyveensä ja vastuunsa. Ammatillinen asiantuntija osallistuu yhteistyön kautta yhteisen toimintakulttuuriin kehittämiseen. Ammatillinen asiantuntijuus toteutuu jaettuna asiantuntijuutena. Asiantuntijuus nähdään perinteisesti professionaalisenä toimintana. Professionissa asiantuntijuus perustuu ammatitaitoon, jonka pohjalla on akateeminen koulutus ja vahva tietoperusta. Työnjako on yhteiskunnallisesti määritelty. (Pietarinen & Launis 2002: 49; Räikkä 2002: 82; Airaksinen 1991: 19–20; Juujärvi ym. 2007: 9–10.)

Brante (1990: 81–93) jakaa professiot eri luokkiin ja pitää tärkeänä professioiden ymmärtämistä osana laajempaa sosiaalista kontekstia. Jaottelussa Brante sijoittaa valtion professiot valtioille ja kunnille palveluita tuottavaan ryhmään, joka on verrattavissa perinteiseen virkamiehistöön. Tähän luokkaan kuuluvat terveydenhuollon henkilöstö, virkamiehet ja opettajat. Branten ammattien ryhmittely professiotyyppin mukaan ei noudata perinteistä jakoa ammattikuntien rajoista. Hän puolustaa jakoa sillä, että erilaiset sosiaaliset olosuhteet vaikuttavat yksilöiden toimintaan saman ammattikunnan piirissä ja miten yksilöt identifioivat oman professionsa.

Yleishallintovirkamiehet edustavat yleistä hallinto-osaamista. Asiantuntijavirkamiehillä on tietyn hallinnonalan erityisosaamista, esimerkiksi terveydenhuollon esimiehillä. Johtamistyön haasteet ilmenevät henkilökohtaisten, professionaalisten sekä julkisten odotusten kautta sekä mahdollisesti keskenään ristiriidassa olevien roolien kanssa. Ammattietiikka ja virkamiesetiikka voivat tällöin olla ristiriidassa keskenään. Virkamies tekee jatkuvaa eettistä arviointia työssään ja hän toimii näin henkilökohtaisen näkemyksen ja kokemuksen pohjalta, virkatyön reunaehtojen sekä professionaalinen asiantuntemuksen varassa. (Ikola-Norrbacka 2010: 68–69; Salminen 2008: 109.)

Ammattieettiset kysymykset esiintyvät usein samanlaisina eri ammattiryhmissä, mutta toisissa ammateissa ne ilmenevät herkemmin. Ammatin eettiseen herkkyyteen vaikuttaa ammatissa itenäisten valintojen mahdollisuus sekä valta, toiseksi ammatin etäisyys arkipäivän moraalista sekä kolmantena kohtana miten vahvana ammatinharjoittajan tunneperäinen suhtautuminen työntuloksiin näyttäytyy. (Räikkä 2002: 82–84.)

Ammattieettisiä ongelmia kohdataan kaikissa ammateissa. Tavallisempia ovat roolieriytymisen ongelmat, kollektiivisen vastuu ongelmat sekä kollegiaalisuuden ongelmat. Roolieriytyminen liittyy ammattiin kuuluviin velvollisuuksiin ja oikeuksiin. Millaisia oikeuksia tai velvoitteita ammatinharjoittajalla kuuluu ammatin toimenkuvaan ja mitä eettistä pohdintaa nämä aiheuttavat. Kollektiivinen vastuu koskee sitä laajuutta missä määrin yksilö on vastuussa yhteisön toiminnasta ja teoista. Oikeudellisuus ei välttämättä edusta moraalista arvoa. Kollegiaalisuuden ongelma ilmenee kollegoiden keskinäisessä velvoitteiden määrittelyssä, ja tämä koskee nimenomaan ammattiryhmän toisiaan koskevia velvoitteita, ei ulkopuolisia kohtaan olevia. (Räikkä 2002: 88–91.)

Yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittäminen toteutuu ammattiryhmittäin erilaisissa toimintaympäristöissä ja työtilanteissa. Sosiaaliset suhteet, työnjako ja ammattiroolit eroavat toisistaan. Ammattietiikka, virkamiesetiikka sekä yleinen etiikka kuuluvat työyhteisöjen arvomaailmaan eri painotuksin. Esimies kehittää yhteistä toimintakulttuuria eettisten arvojen pohjalta huomioiden muuttuvat tilanteet työyhteisössä sekä yhteiskunnassa. (Ikola-Norrbacka 2010.)

Eettiset säännöt tai koodit ovat ammatillista toimintaa ohjaavia eettisiä periaatteita ja sääntöjä. Useilla ammateilla on omat sääntönsä. Nämä ilmentävät asennetta, vastuuta ja suhtautumistapaa työhön ammattiryhmän sisällä. Eettisessä harkinnassa voidaan käyttää eettisiä ohjeita ammatinharjoittajan apuna. Eettiset säännöt pitävät yllä asiakkaiden luottamusta ammattiryhmään, vahvistavat ryhmän sisäistä yhteneväisyyttä ja suojaavat sen jäseniä. Eettisesti kestävään toimintaan ja sen edistämiseen tarvitaan avoimuutta ja keskustelua. Hoito-, kasvatusta-, ja palvelualoilla esimerkiksi korostetaan periaatteita, jotka kohdistuvat yksilöön ja yhteiskuntaan ja toiminnan eettisiin periaatteisiin kuten asiakaslähtöisyys, ihmisarvo, ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä oikeudenmukaisuus. Eettiset koodit ovat sopimuksenvaraisesti laadittuja sääntöjä ja yhteiskunnan ja kulttuurin muuttuessa on niitäkin tarkistettava. Ammatinharjoittaja, joka näkee yhteiskunnallisen tarkoituksenmukaisuuden toimissaan ja kykenee perustelemaan ne itselleen kokee samalla työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi. Eettisten sääntöjen kautta ammattilainen voi arvioida ammatintensa arvopohjan ja muiden näkemystensä yhteneväisyyttä (Juujärvi ym. 2007: 54–55; Räikkä 2002: 87.)

3. JULKISEN JOHTAMISEN EETTISYYS

”Tehdä oikeita asioita”, julkisjohtaja lähestyy usein utilitarisesta näkökulmasta. Pyrkimyksenä on toteuttaa mahdollisimman suuri hyöty useille ja haittojen minimointi. Hallinnon ratkaistavaksi tulee myös vaikeita ja ongelmallisia päätöksiä jotka vaativat eettistä tulkintaa. (Menzel 2011: 120.) Eettinen tulkinta on Cooperin (2006) mukaan keskeistä kun pyritään ratkaisemaan eettinen ongelma. Päätöksenteko on vastuunottamista. Virkamiesjohtajan vastuu voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen. Vastuu (responsibility) joka on omaa vastuuntuntoa ja määräysten omaksumista. Velvollisuus jollekin ulkopuoliselle (accountability). Virkamiesjohtajan vastuu jakaantuu neljään osa-alueeseen; yksilöön, organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen ja odotuksiin. Vastuulliseen johtamiseen yksilönä kuuluu eettinen päätöksenteko, asenteet, arvot, moraalit, hyveet ja ammatilliset arvot. (Cooper 2006: 29, 80–105, 188–210.)

Julkisen toiminnan johtamiseen kuuluu vaikuttaminen, vallankäyttö ja päätöksenteko. Organisaation yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin sekä arvoihin vaikutetaan johtamisella. Henkilöstö pyritään sitouttamaan toimintastrategioissa päätettyihin linjauksiin. Johtajan tehtävä on henkilöstön koordinointi, kontrollointi ja motivointi (Salminen 2008: 4.)

Julkisjohtaminen (public management) voi viitata virkamiesten tai poliitikkojen toimintaan tai hallinnon rakenteisiin tai menettelytapoihin. Johtaminen nähdään uudenlaisena aktiivisena sekä nykyaikaisena toimintana. Rinnastetaan vanhempaan käsitteeseen julkishallinto. (Pollit & Bouckaert 2004: 13–14.)

Julkisen johtamisen haasteena on myös tunnistaa erilaisuutta, josta on tullut yhteiskunnan monimuotoistumisen myötä osa johtamisen vastuuta ja velvollisuutta. Johtamisessa on tunnistettava työvoiman erilaisuus osana yhteiskunnan sosiologista ilmiötä. Tärkeää on myös ymmärtää mitä ihmisten eroavaisuudet ovat ja hyödyntää tätä erilaisuutta julkisten hyödykkeiden ja palveluiden tuottamisessa. Erilaisuuden johtamiseen tarvitaan niin yksilöllistä ymmärtämistä ja kykyä kuin koko organisaation osaamista. Yhteiskunnassa lisääntyvä monimuotoisuus on myös haaste hallinnolle. Monimuotoisuuteen on vastattu lainsäädännöllä, ohjelmilla ja hallinnollisilla toimilla. (White 2011: 401–402, 392–393.)

3.1. Johtamisen etiikka

Työelämässä kuin myös yksityiselämässä on ihmisellä hetkiä jolloin hän pohtii eettisesti oikean ja väärän tekemistä. Julkisen sektorin työyhteisöissä yksilöt ovat yleensä eettisesti motivoituneita, mutta työympäristön kompleksisuus tekee eettisen toiminnan usein vaativaksi. Ohjeet ja säännöt sekä lait helpottavat toimintaa, mutta oikein tekeminen on paljon enemmän kuin niiden noudattaminen. Etiikkaa ovat arvot ja periaatteet, jotka opastavat ja ohjaavat oikeaa ja väärää käyttäytymistä. Periaatteet toteuttavat arvoja käytännössä. Tämä tarkoittaa ihmisten kohtelemista kunnioittavasti, totuuden kertomista, ja toisten oikeudenmukaista kohtelua. Periaatteiden rikkominen johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen. (Menzel 2011: 108–109.)

Eettinen johtaminen olennaiseen määritelmään tiivistettynä:

”Normatiivisesti sopivaa käytöstä henkilökohtaisissa teoissa kuin yksilöiden välisissä suhteissa ja työntekijöiden kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän vahvistamisen ja päätöksenteon avulla..” (Brown, Trevino & Harrison 2005: 120.)

Taulukko 1. Etiikan teoriat (Northouse 2010: 379.)

Etiikan teoriat

Käyttäytyminen	Luonteenpiirteet
Konsekventialistinen (teleologinen teoria) seurausetiikka; hyödyt	Hyve teoriat
Eettinen egoismi	Arvot
Utilitarismi	Hyvä ihminen, altruistinen käyttäytyminen
Velvollisuus (deontologinen teoria)	Moraali

Johtamisen etiikassa on kyse siitä mitä johtaja tekee ja millainen hän on ihmisenä. Etiikan luonne on johtajan käyttäytymisessä ja hänen hyveissään. Päätöksenteossa johtajan vastuu kyseisessä tilanteissa ohjautuu eettisesti. Johtajan käyttäytyminen ja toiminta sekä johtajan ominaisuudet voidaan jaotella ja esittää etiikan teorioiden avulla. Taulukossa 2. johtajan käyttäytyminen ja ominaisuudet Northouse (2007:379) jaottelee etiikan teorioiden pohjalta. Konsekventialistisessa teoriassa Northouse sijoittaa utilitaristisen, eettisen egoismin sekä altruistisen lähtökohdan johtajan käyttäytymiselle ja päätöksenteolle. Eettinen egoismi toimintana asettaa suurimman hyödyn itselleen. Utilitaristinen toiminta maksimoi hyödyn mahdollisimman monille. Altruistinen lähestymistapa on lähellä utilitaristista ja esimerkiksi altruistinen johtaja huolehtii muiden saamasta hyödyistä omalla kustannuksellaankin. Hyve etiikassa on kyse hyväksi ihmiseksi tulemisesta, jota voidaan harjoittaa kehittämällä hyviä arvoja. Hyveet ja moraali ovat yksilöiden opittavissa, perheiden ja yhteisöjen tuella.

Eettisen johtajan periaatteet pohjautuvat pitkälti filosofi Immanuel Kantin (1724–1804) esittämään yksilön velvollisuuteen arvostaa toista ihmistä ja kohdella häntä sen mukaan.

Eettisen johtajan periaatteita ovat:

- arvosta toisia

- palvele toisia
- toteuta oikeudenmukaisuutta
- käyttäydy rehellisesti
- edistä hyvää eettistä vuorovaikutusta työyhteisössä

Johtajat, jotka arvostavat henkilöstöä, kykenevät näkemään ihmiset yksilöinä, joilla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Työyhteisössä toisista huolehtiminen ja palveleminen liittyvät mentorointiin, henkilöstön voimaannuttamiseen (empoverment), tiimityöskentelyyn sekä hyvään kansalaiskäyttäytymiseen (Northouse 2010: 379–381.) Samalla tavalla Kanungo ja Mendonca (1996: 86) kuvaavat toisten palvelemisen olevan eettistä altruismia, jolloin huolehtiminen muiden tarpeista on keskeistä vastakohtana edellä esitetylle eettiselle egoismille. Johtajat, jotka palvelevat muita ovat altruistisia. Henkilöstön hyvinvointi on heille silloin tärkeää. Yleisesti katsotaan, että eettinen johtaminen edustaa rehellisyyttä ja integriteettiä, transformationaalisessa johtamisessa arvot ovat keskeisessä asemassa. Altruistista näkemystä ei ole niin paljon vielä tuotu esille, mutta hyödyt ovat merkittävämpiä kuin vielä ehkä käsitämme. Organisaatioiden moraaliset lähtökohdat ovat sosiaalisen ja inhimillisen työympäristön kehittäminen sekä ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen. Yksilöiden arvot suunnataan tukemaan altruistista toimintatapaa työyhteisössä. Tutkimuksessaan eettisestä johtamisesta Trevino, Brown ja Hartman (2003) havaitsivat ihmislähtöisyyden korostuvan haastateltavien arvioissa johtajuutta. Esimerkkeinä korostui ihmisten kunnioittaminen, kehittäminen, heistä välittäminen ja kohtelemine oikein. Samoin avoimuutta sekä johtajan kykyä kuunnella työntekijöitä pidettiin johtamisessa tärkeinä.

Juujärvi ym. (2007: 80, 214–220.) Arvioivat eettistä herkkyyttä ihmisten välisissä sosiaalisissa tilanteissa. Kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, ja tarkastella asioita toisen näkökulmasta. Reflektoinnissa ja toiminnassa otetaan toisen ihmisen oikeudet ja hyvinvointi esille. Huolenpidon etiikan taustalla on kyky tuntea empatiaa ja asettua toisen ihmisen rooliin. Huolenpidon etiikassa avoin keskustelu kaikkien mukana olevien osapuolten kanssa on keskeistä. Huomio on tilanteen erityispiirteissä sekä osallistujien tarpeiden yksilöllisessä informaatiassa.

Valehtelu ja todellisuuden vääristely johtaa henkilöstön luottamuksen menettämiseen. Johtajaa ei kunnioiteta ja kielteiset vaikutukset heijastuvat työyhteisöön. Rehellisyys on enemmän kuin totuuden kertominen. Johtajan rehellisyys voidaan käsittää paremmin vertaamalla sitä johtajan epä-

rehellisyteen. Avoimuus ei kompleksisissa toimintaympäristöissä ole aine yksinkertaista, jolloin johtajalta vaaditaan eettistä herkkyyttä kuunnella ja huomioida muiden tunteita. Rehellisyys on merkittävä osa johtajan käyttäytymistä. Vuorovaikutuksen rakentaminen yhteisössä erilaisten yksilöiden välillä vaatii eettistä osaamista. Johtajan tehtävänä on saada yksilön ja ryhmän tavoitteet kohtaamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisen hyvän saavuttaminen on suuremmissa organisaatioissa haasteellista. Oikeudenmukaisuus on kaikkien työyhteisössä olevien yhdenvertaista kohtelua. Mikäli jokin tilanne vaatii erilaista kohtelua, on sen oltava kohtuullista ja järkevää sekä perustuttava moraalisiin arvoihin ja oikeudenmukaisuuteen. Päätöksenteossa on kyse erityisesti oikeudenmukaisista ratkaisuista ja valinnoista (Northouse 2010: 386–393.)

Oikeudenmukaisuuden Juujärvi (2007) jaottelee kolmeen lajiin perustuen ihmisten käsityksiin. Jakava oikeudenmukaisuus on ensimmäinen, jossa palkkiot ja voimavarojen jako koetaan oikeudenmukaiseksi. Toisena on menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Mitkä tavat esimerkiksi jakavassa oikeudenmukaisuudessa edustaa menettelytavan reiluuutta. Viimeisenä on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, jossa on kyse ihmisten kanssakäymiseen liittyvistä periaatteista. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus edistää työyhteisöissä valmiutta puuttua työpaikkakiusaamiseen ja seksuaaliseen häirintään. Amartya Sen (2010), kirjassaan ”*The Idea of Justice*” pohtii oikeudenmukaisuutta mm. Rawlsin ja Nozickin teorioiden ja kirjoitusten pohjalta. Oikeudenmukaisuutta pitäisi hakea Senin mukaan käytännön vuorovaikutustilanteista ja toiminnasta eikä niinkään suuresta universaalista käsityksestä. Käytännölliset ratkaisut epäoikeudenmukaisuuden poistamiseksi, sieltä missä niitä ilmenee. Ihmiset, jotka ovat tulleet kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti tietävät tilanteestaan parhaiten.

Transformationalisen johtajan teoriassa Burns (1978: 4) korostaa eettisyyttä johtamisessa. Burns rinnastaa transformationalisen johtajan transaktionaaliseen johtajaan. Transformationalisen johtajan moraaliset arvot vaikuttavat työntekijöiden eettisen tietoisuuden kehittymiseen. Johtaja kannustaa työntekijöitä hyödyntämään osaamista yhteiseksi hyväksi sekä auttaa heitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja tarpeensa. Transformationaalinen johtaja on lähellä karismaattista johtajaa, jolloin tavoitteet sekä arvot ovat sisäistetty organisaation visioon. Johtaja kykenee muuttamaan työntekijöiden arvoja ja asenteita, mikä taas suuntautuu organisaation tulevaisuuden päämäärien saavuttamiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Transaktionaalisessa johtamisessa arvot ovat osa vastavuoroisuuden prosessia, kuten rehellisyys, vastuuntunto ja uskollisuus. Työntekijät toteutta-

vat johtajan määrittämää toimintatapaa, joka pitää sisällään organisaation tietynlaisen johtajuuden. Kontrolointi vähentää työntekijöiden ei-toivottua käytöstä ja tämä tapahtuu johtajan tavoitteiden ja ohjauksen mukaan (Kanungo & Mendonca 1996: 53–57.)

Bass (1985: 26–32) näkee, että nämä kaksi johtamisen teoriaa eivät sulje toisiaan pois, mutta transformationaalinen johtaja lisää työntekijöiden motivaatiota ja toimintakykyä enemmän kuin transaktionaalinen johtaminen. Tehokas johtaja käyttää näitä kumpaakin tapaa yhdessä. Edelleen Trevino ym. (2003) huomioivat tutkimuksessaan johtajan transaktionaalisen puolen. Haastatte- luissa nousi esille ylimmän johdon tärkeys yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen määrittämi- sissä. Eettiset ohjeet haluttiin selvästi näkyviksi ja sääntöjen noudattamisesta ja rikkomisesta tuli olla seuraamuksia.

Transformationaalinen johtaja huolehtii arvojen toteutumisesta työyhteisössä, kuten vapaus, oi- keudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Johtajasta tulee moraalinen agentti, joka saa työntekijät tun- temaan moraalisen vastuun ja omat tarpeet. Transformationaalinen johtaja huomioi moraaliset ja eettiset lähtökohdat toimintansa tarkoituksissa. Johtaja esittäytyy niin yksityisenä kuin julkisena henkilönä moraalisena toimijana. (Ciulla 2004: 18–19.)

Yhdenvertaisen ja syrjimättömän työyhteisön kehittämisessä transformationaalinen johtaja puut- tua epäkohtiin ja vahvistaa yhteistä eettistä osaamista näissä kysymyksissä. Johtaja näkee yhden- vertaisuuden merkityksen monimuotoisuudessa ja osaa hyödyntää yksilöiden erilaisia pyrkimyksiä.

Eettinen johtaja pitää huolen, että organisaatiossa on yhteisesti laaditut eettiset ohjeet joihin sitou- dutaan. Johtajan velvollisuus on tunnistaa ja huomioida miten työntekijät kohtelevat toisiaan. (Lawton 2000: 17). Jurkiewicz (2005: 95–110.) Osoittaa vallan ja etiikan yhteyden pohjana Kohl- bergin moraaliteoriat. Vahva toimeenpaneva taso organisaatiossa ja etiikka kuuluvat yhteen. Te- hokkaan johtajan ja eettisten ratkaisujen välillä on yhteys. Organisaation voimaannuttaminen, työntekijöiden sitouttaminen sekä parempi kommunikaatio toteutetaan vallan ja etiikan avulla.

”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organi- saatioissa ja yksilön päätöksenteossa” (Salminen 2010: 40.)

3.2. Johtajan eettiset arvot

Julkinen sektori toimii sitä ympäröivän yhteiskunnan arvoympäristön ja yhteiskuntamoraalin vaikutuksessa. Nämä yhteiskunnalliset arvot heijastuvat myös hallintoon. Miten esimerkiksi julkinen hallinto suhtautuu yhdenvertaisuus- ja syrjäytäkysymyksiin. Hallinnon kyky vastata ympäröivän yhteiskunnan arvomuutoksiin ja näiden osalta muuttaa tarvittaessa käytäntöjään Vartola & Ursin (19887) perehtyvät virkamiesten eettisesti arveluttaviin toimintoihin ja eettisten koodien tarpeellisuuden arviointiin ja toivat tarkastelussa esille yhteiskunnan arvoympäristön muutoksen ja sen vaikutuksen hallinnolle. Julkisen toiminnan eettisyys nähdään niissä arvoissa, periaatteissa ja velvoitteissa, joita virkamiestyössä arvostetaan tärkeinä. Johtajan työhön ja hänen persoonaan liittyvät arvot sekä henkilöstöön kohdistuvat velvoitteet reagoivat muuttuvaan yhteiskuntaan. (Salminen 2004: 7; Viinamäki 2008: 1.)

Wittmer (1994) toteaa, että eettiset ratkaisut sisältävät eettisen lähtökohdan esimerkiksi toisten ihmisten hyvinvointia koskevat päätökset. Toisaalta kaikki johtamisen päätökset sisältävät valintoja ja ne vaikuttavat toisiin ihmisiin. Eettiset tilanteet tai päätökset ovat osaltaan normeja, määräyksiä ja periaatteita, jotka ohjaavat päätöksiä. Moraalisiin periaatteisiin kuuluvat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, ihmisarvo ja integriteetti muiden arvojen ohella. Eettisiä päätöksentekotilanteita voidaan ymmärtää valintoja oikea ja väärän välillä, yhteistyön, oikeuksien kautta. Päätöksentekotilanteissa huomioidaan eettinen ulottuvuus.

”Are relevant and deserve consideration in making choice that have significant impact on others”. (Wittmer 1994 : 350–351.)

Eettiseen päätöksentekoon liittyvää käyttäytymistä Wittmer (2005: 54) kuvaa prosessissa, jossa yksilöllä ja ympäristöllä on vaikutus päätöksentekotilanteeseen. Yksilön arvot ja vahvuus sekä ympäristötekijät, kuten työilmapiiri ja säännöt ovat mukana eettisen käyttäytymisen päätöksentekotilanteessa. Eettinen herkkyys tunnistaa tilanne on prosessissa ensimmäinen vaihe, toisena on tilanteen arviointi sekä viimeisenä valinnan tekeminen

Henkilöstöhallinnon päätöksentekoon liittyvät johtamisen tehtävät ovat henkilöstön valinta, kehittäminen ja arviointi. Keskustelut, neuvottelut sekä ansiot vaikuttavat johtajan päätöksiin. Tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset ratkaisut ja toiminnat etenkin ryhmien kohdalla, jotka ovat olleet hei-

kommissa asemassa työelämässä. Syrjintä, ennakkoluulot ja asenteet työyhteisössä on nähtävissä yleisenä ilmiönä organisaatiossa. ”Viimeksi palkattu, ensimmäisenä erotettu” näkökulma sekä monet muut käsitykset, jotka eriarvoistavat ihmisiä voidaan nähdä syrjintänä organisaation päätöksenteossa. Johtamisen ytimenä henkilöstövoimavarojen päätöksenteossa on siirtyä yleisen edun päämäärästä enemmän herkkään oikeudenmukaiseen tulikintaan ottamalla huomioon mahdolliset yksilölliset loukkaukset. Erilaisten etujen herkkä kuunteleminen ja mahdollisuus positiiviseen erityiskohteluun ohjaavat päätöksentekoa organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Stewart 2001: 128,132–133, 143.)

New Public Management, NPM on tuonut yksityisen sektorin johtamiskäytänteitä julkisen sektorin toimintaan. Julkijohtamisen uudistamisen periaatteet nähdään vanhan byrokraattisen johtamisen vaihtoehtona. Julkisen valinnan teoriasta on lainattu piirteitä, jossa korostetaan yksilöä rationaalisten valintojen tekijänä sekä poliittisen ohjauksen ja resurssien käytön tehostamista julkisessa hallinnossa. Managerialismin mukainen ammattimaisuus ja toiminnan vapauden ihannoiti koetaan johtamisen edellytyksinä. Value for money- periaate, jossa esiintyy kolme E:tä, (economy, efficiency, effectiveness) ovat julkisjohtamisen arvoina NPM:ssa (Lähdesmäki 2003: 60; Viinmäki 2008: 47.)

Julkisen sektorin reformeista Ferlie ja Geraghty (2007: 422–445) jakavat NPM:n kovaan ja pehmeään muotoon. Kova NPM keskittyy tarkastukseen, seurantaan sekä tilintarkastukseen. Pehmeä NPM on käyttäjä orientoitunut ja keskittyy laatuun, organisaation kehittämiseen ja oppimiseen. Lawton ja Six (2011: 414) toteavat ettei uudistuskyky osana NPM:a välttämättä kiinnitä suoranaisesti huomiota oppivaan organisaatioon. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja organisaatiossa olisi tärkeää parantaa kykyä jatkuvaan oppimiseen.

Frederickson (2005: 178) näkee uuden managerialismin tuovan julkiselle sektorille eettisen vaatimuksen lisätä oikeudenmukaisuutta tehokkuuden lisäksi. Pitkällä aikavälillä eettiset seuraukset nykyisistä managerialismin arvoista ja toiminnoista muodostuvat eettisiksi ongelmiksi. Priorisointiin liittyvät valinnat eivät aina jakaudu yhteiskunnassa tasaisesti.

Hallinnon eettisyys on myös hyvää hallintoa (good governance), jonka periaatteista ovat erityisesti tulosvastuullisuus (accountability), lainmukaisuus (rule of law) sekä avoimuus (transparency).

Johtajan eettisiin arvoihin liittyvät eettiset säännöt, ohjeet ja lait. Suomessa hallintolaki muodostaa perustan hyvälle hallinnolle. (Salminen 2010: 29). Julkisen johtamisen eettisyyttä ja johtajan eettisiä arvoja ilmentävät myös yhdenvertaisuus- ja syrjintäasioissa työn alussa esille tulleet lait syrjinnän kiellosta.

Salminen (2010: 15–16) jakaa arvokategoriassa arvot kolmeen ryhmään. Yleiset universaalit arvot kuten oikeudenmukaisuus, puolueettomuus, rehellisyys, jotka ovat demokraattisen oikeusvaltion periaatteita. Yleiset arvot vahvistavat organisaation mainetta. Eettiset arvot, jotka liittyvät palveluun, asiakkuuteen. Positiivisina ja hyveellisinä koetut arvot toimivat moraalisenä oikeutuksena asiakkaan kohtaamisessa.

Eettiset arvot ja periaatteet, jotka esimerkiksi päätöksentekotilanteissa ovat tärkeitä ja oikeutettuja. Näitä ovat professionaaliset arvot, ammattitaidon kehittämien, asiakkuuden tärkeys ja muutoshalukkuus. Manageriaaliset, enemmän liike-elämälähtöiset arvot, kuten riskinotto, tuloksellisuus ja yksilöllisyys. Arvot voivat mahdollisesti olla ristiriidassa keskenään niin yhteiskunta-yksilö kuin johdon ja henkilöstön välillä. (Salminen 2010: 15–16.)

Dobel (2005 173–174) tuo esille eettiset arvot julkisjohtamisen kriteereinä ilmentämässä johtamistyön sekä organisaation ja sen toiminnan arvoja, joita ovat tehokas toiminta, resurssien säästäminen, kansalaisten palveleminen sekä päätösten tasapuolisuus ja lainmukaisuus. Johtaja toimii tiettyjen eettisten periaatteiden pohjalta.

Menzel (2011: 18) toteaa, että johtajan eettiset arvot eettisenä osaamisena julkisella sektorilla tarkoittaa sitoutumista korkeaan laatuun henkilökohtaisessa ja ammatillisessa käyttäytymisessä, tarkoituksenmukaisten eettisten koodien ja lain tuntemista, eettisten tulkintojen hallintaa konfliktitilanteissa, eettisten arvojen mukaista toimintaa julkisissa palveluissa sekä kykyä edistää ja toteuttaa eettistä käyttäytymistä julkisissa toimituksissa ja organisaatioissa.

Arvoilla johtamisen Viinamäki (2008: 110–111) hahmottaa kolmen johtamistyylin mallina. Vahva, ajelehtiva sekä heikko arvojohtaminen. Vahva arvojohtaja ohjaa määrätietoisesti jatkuvaa mentoointia ja on oppimisprosesseissa mukana. Vahva arvojohtaja kykenee näyttämään esimerkillään arvojensa yhteneväisyyden organisaation arvojen kanssa. Johtajana toimiminen on pitkälti opittua

samoin kuin arvojen mukaan toimiminen. Arvojohtaja edistää itseohjautuvuutta arvojen käytännön sovellutuksissa. Ajelehtivan arvojohtajan toiminnassa arvot ovat heikosti kiinnittyneet päivittäiseen arjessa johtamiseen. Arvojen esille tuominen on satunnaista. Heikko arvojohtaminen edustaa strategioiden, asiantuntijuuden sekä visioiden vähäisyyttä. Arvojen toteutumista ei seurata. Arvojohtajuus taas edellyttää kykyä ymmärtää organisaation tehtävä. Kommunikoinnilla, motiivoinnilla sekä rajojen asettamisella saavutetaan tavoitteet, jotka ovat organisaatiota kuuntelemalla asetettuja. Organisaation arvot on ilmaistu strategioissa. Organisaation arvot sekä ympäristön arvomaailma yhdessä vaikuttavat arvoilla johtamiseen.

Scheinin (1987: 24–26, 31–36, 326–327) yhdistää johtamisen merkityksen organisaatiokulttuurin luomisen, sisäistämisen sekä vahvistamisen prosesseihin. Johtamiseen on kiinnittynyt aina myös johtajan omat persoonalliset piirteet ja sisäiset konfliktit. Johtajan emotionaalinen reagointi voi heijastaa hänen omia ristiriitaisuuksiaan. Mikäli organisaatiossa johtajan käyttäytyminen koetaan liian häiritsevänä ja repivänä se voi heikentää luottamusta ja johtajan vaikutusvaltaa. Organisaatiokulttuuri ilmentää arvoja ja yhteisön yhteistä kokemusmaailmaa. Perusolettamukset ovat organisaatiossa syvällä olevia itsestäänselvyyksiä ja mikäli johtajan käyttäytyminen on edellä mainitun vuoksi ristiriidassa näiden perusolettamusten kanssa voi organisaatio torjua myös ainoastaan nämä uudet oletukset.

miesetiikka tulisi olla keskustelevaa, julkisen toiminnan vaihtoehtoja etsivää ja rajoja kokeilevaa, johtamiskulttuurin mahdollisuuksien esiin nostavaa, oikeudet, velvollisuudet ja epäkohdat huomioivaa, esimiestyöhön kiinnittyvää ja motivoivaa sekä julkisjohtajan asemaa legitimoivaa. Henkilöstöjohtamisessa tulisi olla valmiuksia hyvään vuorovaikutukseen. Keskustelu ja kuunteleminen sekä palautteen ja arvostuksen osoittaminen lisäävät luottamusta ja vuorovaikutusta.

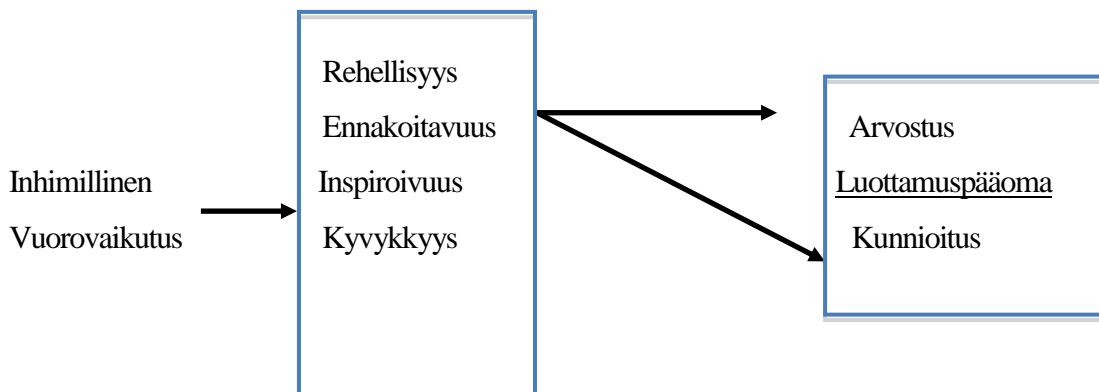
Johtajan rooli ja merkitys työyhteisön kehittäjänä on keskeinen. Kehittämisessä on toiminnan lisäksi vuorovaikutuksen sekä moniäänisen johtamisen elementit. Johtaminen on viimekädessä sosiaalista toimintaa jolloin koko yhteisö tavallaan tuottaa johtajuutta. Johtamisen moniäänisyys on erilaisten näkökulmien yhtäaikaista olemista. Johtamisessa ja työyhteisössä korostuu moniäänisyydessä kommunikointi ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tulokset nähdään työyhteisön yhteisenä saavutuksena. (Seppänen-Järvelä 2009: 71–72.)

Vuorovaikutus ja kommunikointi ovat Brodyn (1993: 122, 135–138) mukaan johtamistehtävinä konfliktien ratkaisemisen ja valvonnan kanssa keskeisiä. Organisaation arvot välittyvät hyvän kommunikoinnin, henkilöstön sitouttamisen ja konfliktien ratkaisujen kautta. Vuorovaikutus on molemminpuolista ja tärkeää kommunikoinnissa. Hyvä kommunikoiija on myös hyvä kuuntelija.

Harisalo ja Miettinen (2002: 14) määrittelevät luottamuspääoman inhimillisenä vuorovaikutuksena, jossa ihmiset järjestävät suhteitaan tai ongelmiaan keskenään. Keskinäistä luottamusta tai epäluottamusta ilmenee aina siellä, missä ihmiset toimivat yhdessä. Luottamus vahvistaa ihmisten toimintaa, sillä luottamus toisiin vähentää pelkoa petoksesta tai huijauksesta. Luottamuspääoma täytyy ansaita. Sosiaalisesti tulkittuna luottamuspääoma on vaikuttavampi kuin lait tai erilaiset määräykset, koska niidenkin elinvoimaan vaikuttaa ihmisten luottamus.

Luottamuksen syntymistä Harisalo ja Miettinen (2002: 14) kuvaavat mallissaan luottamuspääomaan vaikuttavat tekijät. *Rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys*. Luottamuspääoma vahvistaa arvostusta ja kunnioitusta ja lisää yhteisön menestymistä ja vaurautta. Organisaatiossa luottamuspääoma muodostuu rehellisyydestä, ennakoitavuudesta, inspiroivuudesta ja kyvykkydestä. Luottamuspääoma organisaatiossa merkitsee molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta. Johdon ja henkilöstön välillä on keskeistä inhimillinen vuorovaikutus. Arvostus ja kunnioi-

tus ovat usein inhimillisessä vuorovaikutuksessa rahaa tärkeämpiä. Luottamuspääomaa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Luottamuspääomaa edeltävät ja seuraavat käsitteet (mukaillen Harisalo & Miettinen 2002: 14.)

Luottamuksen ansaitseminen on Salomonin (2004: 99) mukaan vähemmän lupaava ilmaisu kuin luottamuksen antaminen. Jälkimmäinen kuvaa dynaamista päätöstä, joka voidaan nähdä transformationaaliselle johtamiselle ominaisena tai mille tahansa johtamiselle tavoiteltavana asiana. Luottamuksen ansaitseminen jättää rohkaisemisen luottamukseen hivenen taka-alalle. Työntekijöiden päätökseen luottaa tai olla luottamatta perustuu johtamisen mahdollisuus. Johtamisen laadussa on kyse enemmän juuri johtajan luotettavuuden varmistumisesta kuin johtajan erityisen karismaattisuuden ilmentymisestä.

Integriteetti kuvaa moraalista asennetta, jolla voidaan torjua korruptiota, estää epäeettistä toimintaa ja vallan väärinkäyttöä. Johtamisen integriteetti koskee lupauksen antamista ja niissä pysymistä. Luottamus johtajaan muodostuu toimien ennakoitavuudesta ja arvioitavuudesta. (Salminen 2010: 20).

Integriteettiä Mencil (2011: 110) liittää City/County Management Association (ICMA) jaon mukaisesti, yksilön integriteettiin, ammatilliseen integriteettiin sekä organisaation integriteettiin. Määritteenä integriteetti on oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä sekä eettistä ja laillista tietoisuutta

ammattillisessa toiminnassa ja yksilön käyttäytymistä oikein. Ammatillisen toiminnan eettiset koodit, joista esimerkkinä hallinnon etiikkaa ja ICMA Code of Ethics. Organisaation integriteetti edellyttää eettisen käyttäytymisen ulottamista koko organisaatioon. Samoin vaaditaan jatkuvaa johtamisen kehittämistä sekä kouluttamista. Esimerkkien avulla ohjataan toimintaa eettiseen suuntaan.

Eettisyyttä tukeva ilmapiiri toteutuu eettisen tietoisuuden kehittymisen myötä. Mahdollisuus keskittyä esimiestyöhön, riittävästi aikaa sekä oikeat olosuhteet ja välineet työyhteisössä auttavat eettisen ilmapiirin edistämiseksi. Esimiehen ja alaisten luonteva suhde toisiinsa helpottaa luottamuksen syntymistä. Palautteen saaminen voi olla kriittistäkin, mutta myönteisen palautteen saaminen vahvistaa tunnetta työn arvostamisesta (Salminen 2008: 112.)

Eettiset säännöt ja koodit toimivat epäeettiseen toiminnan ehkäisemisessä. Eettistä käyttäytymistä voidaan edistää tai huonoa käytöstä voidaan estää. Taulukossa 2. on esitetty Salmisen (2004: 24) tarkastelu eettisen käyttäytymisen kehittämiseksi. Hyviä eettisiä käytäntöjä voidaan opetella ja työntekijöiden osaamista ja tietoisuutta tärkeinä pidetyistä asioista vahvistaa. kontrolli toimii enemmän rajoitteena ja pelotteluna. Mahdollisuudet eettisen toiminnan kehittämiseen voidaan esittää raskaan sääntelyn tai kevyen sääntelyn keinoina. Esimerkiksi yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys edistyvät työyhteisössä eettistä tietoisuutta kehittämällä ja sisäistämällä eettiset koodit ja ohjeet toimintatavoiksi.

Taulukko 2. Julkisen organisaation eettinen kehittämistyö mukaillen (Salminen 2004: 24.)

Edistäminen - High Ethics**Estäminen- Low Ethics**

Yksilö/tietoisuuden parantaminen Ohjeet, koodit	Lait, rikosoikeudelliset ja hallinnon sanktiojärjestelmä, vahva kontrolli
Yhteisö/arvot, missio, visio, vastuullisuus komiteat, koulutus, eettinen kehittämistyö	Lait, rikosoikeudelliset ja hallinnolliset sanktiojärjestelmät

Asenteisiin voidaan vaikuttaa kontrollin tai voimaannuttavien strategioiden kautta. Transaktionaalissa johtamisessa kontrolli toimii johtajan arvojen, tavoitteiden ja odotusten viitoittamana. Hyöty voi toteutua muiden kustannuksella, omaa etua tavoitellen. Kontrolli toimii enemmän ohjelmointina, jolloin työntekijä on passiivisempi, ulkoapäin ohjattu. Voimaannuttaminen antaa työntekijälle aktiivisen roolin, jossa hän haluaa seurata hyväksi havaitsemaansa johtajaa ja tämän esimerkkiä. Rohkaiseva ilmapiiri motivoi omia suorituksia. Voimaantumisessa on kyse työntekijän vapaasta tahdosta päättää seurata johtajan arvoja ja tavoitteita. Työntekijän itsekunnioitus ja arvostus ihmisenä vahvistuvat. (Kanungo& Mendonca 1996: 68–69.)

4. TYÖYHTEISÖN MONIMUOTOISUUS, YHDENVERTAISUUS JA SYRJIMÄTÖN ARKI

Työyhteisön monimuotoisuus on työntekijöiden erilaisuutta, mutta myös työyhteisössä erilaisuuksien muodostamaa kokonaisuutta kuvaava käsite. Tämä laaja käsite koostuu erilaisista eroavaisuuksista kuten persoonallisuus, jolloin jokainen on erilainen, sukupuoli, etnisyys, toimintakyky, kulttuurinen tausta sekä ikä. Näiden monimuotoisuuden perustekijöiden lisäksi perhesuhteet, siviilisääty ja koulutus määrittävät monimuotoista työyhteisöä. (Savileppä 2006: 7.)

Moninaisuus, monimuotoisuus sekä monikulttuurisuus kuvailevat samaa ilmiötä. Saukonen (2007: 143) toteaa, että monimuotoisuus ja monilukuisuus on rikkaan elämän edellytys normatiivisen käsityksen mukaan pluralismista.

Vartiainen - Ora (2007) liittää vahvasti moninaisuuteen yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon. Moninaisuus ymmärretään keskusteluissa usein positiivisemmin kuin erilaisuus, jota selkeämmin leimaa ulkopuolisuuden ja poikkeavuuden tulkinta. Monimuotoisuus näkyy työyhteisössä yhteiskunnassa olevana ilmiönä. Sippolan (2007) mukaan työelämässä moninaisuus mielletään yleensä demografisena piirteenä. Työelämässä Suomessa on vahva perinne miesten ja naisten tasa-arvossa, mutta vähemmistöryhmät kohtaavat vielä selvästi eriarvoisuutta. Esimerkiksi vammaisryhmiä osana työyhteisön monimuotoisuutta ei vielä merkittävästi tutkita. (Sippola 2007: 17, 55–56.)

Thomas ja Ely (1996: 79–80) mainitsevat, että usein ihmiset näkevät monimuotoisuuden ryhmäidentiteettinä. He toteavat, että monimuotoisuuden johtamisessa ainoastaan ryhmäperusteinen nimeäminen on melko tehoton näkemys ja sitä voidaan laajentaa koskemaan väljemmin eri ryhmä- ja yksilötasoja. Yksilöiden arvot ja maailmankuva ei muodostu ainoastaan hänen alkuperänsä tai uskontonsa pohjalta.

Monimuotoisuus on voimavara, jota voidaan hyödyntää työntekijän, työyhteisön, organisaation, eri sidosryhmien sekä koko yhteiskunnan hyväksi. Vastuullisessa yritystoiminnassa on mukana monimuotoisuusjohtaminen, jota hyvä henkilöstöpolitiikka ja

avoin organisaatiokulttuuri tukevat. Monimuotoisuusjohtaminen on käytännönläheistä johtamista, jossa organisaation oma toimintastrategia määrittää monimuotoisuuden painotukset, esimerkiksi ikäjohtaminen tai kansainvälisyys ja monikulttuurisuus. (Savileppä 2005: 8–9.)

Syrjintään perustuvan eriarvoisuuden poistaminen yhteiskunnassa on edellytys tosiasiallisen yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistäminen on perustuslakiin ja yhdenvertaisuuslain perustuva viranomaisvelvoite. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 2007: 10.) Syrjimättömyys on yhdenvertaisuuden keskeisintä osaamista. Työyhteisössä syrjintä- ja kiusaamistapaukset on tunnistettava ja niihin tulee puuttua tehokkaasti.

Ennakkoluulot ja stereotyyppit ovat asenteiden eri muotoja. Asenteet ovat opittua tunteenomaista reagoitua, käyttäytymisvalmiutta. Tunnetta toista ihmistä kohtaan myötämielisyyttä tai vastenmielisyyttä. Suvaitsevaisuuden ja myötämielisyyden edistäminen edellyttää ihmisten tutustumista toisiinsa ja tasa-arvoista kohtaamista. Työyhteisössä syrjimätön arki edellyttää tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden aseman vahvistamista ja organisaation tukea. Erilaisuuden hyväksyminen tarkoittaa sen ymmärtämistä, kunnioittamista sekä samalla tietoisuutta siitä, että olemme toisailta myös hyvin samankaltaisia keskenämme. (Juujärvi ym, 2007: 96, 283–284.) Ihmisenä olemiseen kuuluu inhimilliset peruskokemukset, jotka kulttuurisista rajoista riippumatta kuuluvat jokaisen ihmisen elämään. Aristoteleen etiikkaa voidaan ajatella vähän tasa-arvoisempana muotona, jossa useimpien ihmisten katsotaan olevan moraalisesti täysivaltaisia. Inhimillisten kokemusten taustalla on kyse aina ihmisen haavoittuvuudesta ja pyrkimisestä hyvään elämään. (Sihvola 2004: 64.)

4.1. Johdon rooli monimuotoisessa organisaatiossa

Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen yhteydessä on määritelty, että yhdenvertaisen työyhteisön johtamisessa tulee huomioida henkilöstön monimuotoisuus ja esimiehille tulee järjestää monimuotoisuusjohtamisen koulutusta osana yhdenvertaisuusosaamista.

Monimuotoisuusjohtamista määrittää lainsäädäntö, joka velvoittaa viranomaiset laatimaan organisaation yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat. Johtamisen eettisyyttä yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä on näiltä osin syytä tarkastella myös monimuotoisuusjohtamisen kannalta. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 2008: 9.)

Työyhteisön toimintakulttuurin tulisi tukea henkilöstön tasa-arvoista kohtaamista. Organisaation hierarkkisuus voi vähentää mahdollisuutta kohdata tasa-arvoisesti toisensa. Tiimityöskentely on esimerkki, jossa hierarkkisuus madaltuu ja eri kulttuuritaustaiset henkilöt kohtaavat toisensa monimuotoisessa yhteisössä aidommin. Yhä enemmän onkin alettu puhua ja kiinnittää huomiota monimuotoisuusjohtamiseen, siinä pyritään hyödyntämään monimuotoisuutta, yksilöiden erilaisuutta sekä heidän kohtaamista tasa-arvoisesti työyhteisössä. (Juujärvi ym. 2007:283–284.)

Monimuotoisuuden johtaminen (Diversity Management) on yhä vahvemmin tänään myös tasa-arvosuunnittelua, perheen ja työn yhteensovittamista, joustavien työjärjestelyjen kehittämistä sekä vastuullista henkilöstöjohtamista. Johtajan rooli on vahvasti riskitiriitojen ja konfliktien rakentavassa ja asiallisessa ratkaisemisessa. (Savileppä 2006: 6.)

Monimuotoisuusjohtaminen on yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden viemistä organisaation kaikille tasoille ja organisaation kaikkiin toimintoihin. Organisaatiossa haasteena on monimuotoisuuden toteuttaminen kiinnittämällä huomio koko henkilöstön kykyihin ja potentiaaliseen osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Samalla tulee huomioida paikallisuus ja organisaation oma ympäristö. (Sippola 2007: 12–13, 39.) Monimuotoisuuden johtamisen Thomas ja Ely (1996: 79–80) toteavat pohjautuvan kahteen teoreettiseen lähestymistapaan. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntö tukeutuva näkökulma edistää oikeudenmukaisuutta työelämässä ja toinen on monimuotoisuuden johtaminen, jossa tavoiteltava hyöty on organisaation liiketoiminnallisissa eduissa.

Henkilöstöjohtamista tarvitaan monimuotoisuusjohtamisen tueksi. Henkilöstöjohtamisen on lähdettävä henkilöstöä osallistavasta ja demokraattisesta strategiasta moninaisuuden edistämiseen. Samoin organisaatiokulttuurin ja organisaation johdon tulee tukea monimuotoisuutta. Monimuotoisuusjohtamisen toteutuminen tarkoittaa muutoksen läpi-

viemistä organisaatiossa. Hyvä henkilöstöjohtaminen, koulutus ja kehittäminen kuuluvat tähän prosessiin. (Sippola 2007: 12.)

Monimuotoisuuden johtamisessa Sippola (2007: 39) esittelee kolme erilaista lähestymistapaa, joista ensimmäinen on yhdenvertaisia ja tasa-arvoisia mahdollisuuksia lähestyvä tapa, sitten on monimuotoisuusjohtaminen sekä lopuksi eettinen, oppimisorientoitunut lähestymistapa. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pyritään edistämään vähemmistöjen sekä sukupuolten välillä ensimmäisessä lähestymistavassa. Monimuotoisuusjohtaminen näkee ihmisten erilaisuuden mahdollisuutena organisaatiolle ja ymmärtää sen laaja-alaisesti. Eettinen oppimisorientoitunut lähestymistapa auttaa kehittämään monimuotoista organisaatiota yhä syvemmin huomioiden yksilöiden oikeudet ja tasa-arvoiset mahdollisuudet. Tässä viimeisessä lähestymistavassa on Nussbaumin ja Senin toimintamahdollisuuksien etiikan mukainen näkemys yksilöiden yhdenvertaisuudesta toteuttaa itseään.

Monimuotoisuusjohtamisessa voidaan lähteä kouluttamaan henkilöstöä havaitsemaan paremmin monimuotoisuuden ongelmakohdat ja etsimään niihin ratkaisuja. Yksilöiden itsetuntemusta vahvistetaan suvaitsevaisuuden ja ennakkoluulojen käsittelyssä. Toisena mallina koulutuksessa on opettaa työntekijöille kulttuureista ja niiden eroista ja miten näitä eroavaisuuksia voidaan hyödyntää työvoimassa. Henkilöstölle on tärkeää tehdä myös kyselyjä heidän kokemuksista ja käsityksistä, jotka liittyvät monimuotoisuuden haasteisiin ja pyytää heitä nimeämään keskeisimmät kohdat omassa työyhteisössä. Organisaation tiedottamisessa kerrotaan mitä yhdenvertaisia mahdollisuuksia tukevia toimintoja on tehty ja mitä tuloksia niistä on saatu. Tehokas monimuotoisuusjohtaminen edellyttää koko organisaation sitoutumista monimuotoisuuden edistämiseen, aina ylintä johtoa myöten. Johtajan rooli on merkittävä yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukemisessa sekä epäoikeudenmukaisen syrjinnän vähentämisessä koskien päätöksentekoa ja valintoja työyhteisössä. (Yukl 2010: 473–475.)

4.2. Yhdenvertaisuuden normatiivinen perusta

Oikeusjärjestyksessä yhdenvertaisuuden vaatimus ja syrjintäkielto edustavat yhteiskuntamme arvopohjaa (Puronurmi 2009: 39). Suomen perustuslaissa yhdenvertaisuuden periaatteisiin kuuluvat syrjimättömyyden kieltö sekä ihmisten yhdenvertaisuus lain edessä. Syrjintä työelämässä käsittää keskeiset lainsäädännöt kuten työsopimuslaki 2:2 § (55/2001), valtion virkamieslaki 11 § (750/1994), laki kunnallisesta viranhaltijasta 12§ (304/2003). Kaikissa näissä työelämään liittyvissä säädöksissä työnantaja tai viranomainen ei saa asettaa perusteetta työntekijää tai viranhaltijaa eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Näiden lisäksi on rikoslaki 47:3 § (39/1889), yhdenvertaisuuslaki 2§ (21/2004) sekä tasa-arvolaki 8§ (609/1986), jotka täydentävät syrjinnän vastaista säädöskokoelmaa (Aaltonen, Joronen & Villa 2009:63–66).

Taulukko 3. alla esittelee lainsäädäntöä, joka täsmentää syrjinnän kieltöä. Työlainsäädäntöön kuuluvat työturvallisuuslain lisäksi työsopimuslaki, valtion virkamieslaki ja kunnallisesta viranhaltijasta annettu laki. (HE 309, 1993vpl.)

Taulukko 3. Lainsäädäntö syrjinnän kieltämiseksi (Sisäasiainministeriön julkaisu 10/2010: 8.)

Perustuslaki	Yhdenvertaisuus laki	Rikoslaki	Työturvallisuus laki	Tasa-arvolaki
6& Yhdenvertaisuus	6§ Syrjinnän kieltö	11:11§ Syrjintä	28§ Häirintä	7§ Syrjintä sukupuolen perusteella
Muodollinen yhdenvertaisuus	Välitön syrjintä	47§: 3 Työsyrjintä		Välitön
Syrjinnän kieltö	Välillinen syrjintä	47: 3 a§ Kiskonnantapainen työsyryjintä		Välillinen
Tosiasiallinen yhdenvertaisuus	Häirintä	11:10§ Kiihottaminen kansanryhmää vastaan		Häirintä
	Ohje tai käsky syrjiä			

Viranomaisten velvollisuus on edistää toiminnassaan yhdenvertaisuuden toteutumista. Yhdenvertaisuuden mukaan ihmiset ovat samanarvoisia: sukupuoleen, ikään, etniseen tai kansalliseen alkuperään, kansalaisuuteen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, vammaisuuteen, terveyteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai mihinkään muuhun henkilökohtaiseen asiaan katsomatta. Yhdenvertaisuussuunnitelmien laatimisessa määritellään selkeästi tavoitteet, sisältö ja keinot yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi sekä arviointi ja tulosten seuranta. Sisäasiainministeriön suositukset ja ohjeet yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseksi on annettu v.2004 ja v.2007 suositusten pohjalta (Sisäasiainministeriön julkaisu 2010: 8.) Muodollinen ja tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja tasapuolinen kohtelu on hallinnon oikeusperiaate eikä perustuslain mukaan ihmisiä saa asettaa erilaiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta. Muodollinen yhdenvertaisuus edustaa hallinnon tasapuolisen kohtelun periaatetta. Samanlaisessa tapauksessa ihmisiä tulee kohdella samalla tavoin. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus pyrkii toiminnassaan yhteiskunnassa esiintyvään eriarvoisuuden aktiiviseen poistamiseen. Yhdenvertaisuuslain 4§ mukaan yhdenvertaisuuden toteutumista edistetään olosuhteita muuttamalla viranomaisen toimesta. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus kohdistuu myös välillisen syrjinnän poistamiseen ja sen havaitsemiseen (Sisäasiainministeriön julkaisu 2010: 9–10.)

Syrjintä on ihmisten eriarvoista kohtelua, jonka perusteena voi olla henkilön kuulumisen johonkin ihmisryhmään tai yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilö asetetaan heikompaan asemaan suhteessa toisiin eivätkä hänen oikeudet toteudu yhtäläisesti. Syrjintään liittyy epäoikeudenmukaisuuden näkökulma. (Hannikainen 1995: 117.)

Yhdenvertaisuuslain 6§ mukaan syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä. Välittömässä syrjinnässä jotakuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin epäsuotuisammin kuin muita vertailukelpoisessa tilanteessa. Esimerkkinä tilanne jossa henkilö ei saa etnisen alkuperänsä vuoksi palvelua. Välillisessä syrjinnässä näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun epäedulliseen asemaan muihin vertailtavissa oleviin, paitsi jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja keinot sen saavuttamiseksi asianmukaiset ja tarpeelliset. Suomessakin yleisesti esiintyvänä välillisenä syrjintänä voi mainita suomenkielen vaatimuksen, joka ei tehtävän hoitamisen kannalta ole niin merkitsevä ja tämän vuoksi syrjintä tapahtuu työhönottotilanteessa.

Häirintä on yksilön tai ihmisryhmän arvon tai koskemattomuuden tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkaamista niin, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri. Laissa kielletään tarkoituksellinen häirintä, että myös loukkaava menettely. Esimerkkinä häirinnästä työyhteisässä voivat olla rasistiset vitsit tai loukkaava nimittely. Syrjintää on myös ohjeet ja käskyt syrjiä. Rikos on jo toisen käskeminen tai kehottaminen syrjintään. Yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksen esittämisestä tai syrjivän kohtelun ilmiannosta ei ketään saa asettaa eriarvoiseen asemaan. Vastatoimen kieltö turvaa viranomaiseen yhteydessä olleen henkilön, joka on tehnyt ilmoituksen syrjinnästä tai huonosta kohtelusta (Vartiainen-Ora 2007: 54 Kortteinen & Makkonen 2002: 124; Sisäasianministeriön julkaisuja 2010: 9–10.)

EU:n Amsterdamin sopimuksessa EY:n perustamissopimuksen 13 artiklaan lisätty toimenpidekokonaisuus edistää työelämän perusoikeuksien toteutumista. Työsyrjintädirektiivit kieltävät uskontoon, vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään tai sukupuoliseen suuntautumiseen perustuvan syrjinnän. Laaja näkökulma työelämään käsittää työhönottilanteen, palvelusuhteen ehdot ja niihin liittyvät kysymykset mutta myös työhön ja itsenäisen ammatin harjoittamisen edellytykset, samoin siihen sisältyy uralla eteneminen ja koulutusmahdollisuudet. Erityissääöksissä on pyritty edistämään vammaisten työnhakijoiden mahdollisuuksia työllistyä. Työnantajan velvollisuus on huomioida esteettömyys ympäristössä. Monikertainen syrjintä eli monisyrjintä on tilanne, jossa henkilö kokee syrjintää eri perustein yhtä aikaa ja mahdollisesti monelta eri taholta. Työsyrjintädirektiivissä monisyrjintää on käsitelty osana syrjintäkysymysten erityisproblematiikka, ei yksittäisenä asiana (Liukkunen 2001: 76–78.)

Positiivinen diskriminaatio eli positiivinen erityiskohtelu sovelletaan henkilön, jonka ikä, sosiaalinen asema edellyttää erityistä suojelua. Erityistoimenpiteillä pyritään parantamaan henkilön asemaa ja olosuhteita. Eriarvoinen kohtelu tällöin ei ole syrjintää ja sen tulee tähdätä tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen eikä muodostua toisia syrjiväksi. Positiivinen erityiskohtelu on oltava tavoitteisiin nähden oikeassa suhteessa. Suppea oikeudellinen tarkastelu käsittää määräaikaiset toimenpiteet esim. rekrytointiin, uralla etenemiseen tai oppilasvalintoihin. Näillä toimenpiteillä edistetään aliedustettujen ryhmien osuutta hakijoissa. Laajempi merkitys positiivisella erityiskohtelulla on tosiasiallisen

yhdenvertaisuuden ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä eri elämänalueilla (Sheinin 1999: 244.)

EU:n oikeuskomissaarin Matthew Newman esitti komission romanien integroimisstrategioiden päätavoitteet. Jäsenvaltiot muodostavat kansalliset strategiansa 2011 loppuun mentäessä. Perusoikeuksien toteutumisen edellyttää neljän osa-alueen parantamista; koulutus, työllistyminen, terveydenhoito ja asumisolot. Romanit kokevat eniten syrjintää juuri työpaikoilla ja asumisessa. Koulutuksen kohdalla on tärkeää saada romanilapset käymään peruskoulu loppuun (Suomen Kuvalehti 2011.) Esimerkkinä laajennetusta positiivisesta erityiskohtelusta, joka koskettaa koko Eurooppaa.

4.3. Yhdenvertaisuussuunnitelma hyvänä käytäntönä

Työyhteisöissä voi olla eri kansallisuuksia, uskontoja, ideologioita, eri-ikäisiä sekä eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä. Kohtelemalla heitä yksilöinä mahdollisimman tasapuolisesti, heidän yksilöllisten tarpeiden pohjalta sekä työyhteisön tiedonkulun, ammattiin liittyvän koulutuksen, uralla etenemisen ja palkkauksen suhteen vaativat esimieheltä taitoja moninaisuuden johtamisessa. Esille nousevat työpaikan henkilöstön yksilölliset kuin yhteisölliset osa-alueet ja niiden yhteensovittaminen. (Kauppinen 2007: 4).

Yhdenvertaisuuden edistäminen on viranomaisten velvollisuus. Yhdenvertaisuussuunnitelma viranomaisten tai muun organisaation laatimana. Miten yhdenvertaisuutta työnantajana sekä organisaation toiminnassa kehitetään, sekä miten puututaan ja ehkäistään syrjintää. Toiminnan tavoitteet määritellään yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Suunnitelma sisältää tavoitteet, sisällöt, keinot ja tulosten seurannan. Yhdenvertaisuussuunnitelma tukee hyvää hallintoa ja edistää henkilöstön kehittämistä. Tavoitteina on keskeisesti kolme kehittämisaluetta:

1. syrjinnän tunnistaminen sekä siihen puuttuminen
2. toiminnan ja käytäntöjen arviointi ja yhdenvertaisuutta edistävien toimien toteutus
3. osallisuuden lisääminen

Henkilöstön monimuotoisuuden lisääminen ja hyödyntäminen viranomaisen toiminnassa voi olla myös yksi tavoite. Organisaation rakenne ja toiminnan luonne määräävät miten yhdenvertaisuussuunnitelma tehdään. Erilliset suunnitelmat tai suunnitelma yhdessä tasa-arvosuunnitelman kanssa ovat vaihtoehtoina suunnitelman laatimisessa. Kunnan sisällä voidaan suunnitelmaa toteuttaa keskitetysti tai toimialakohtaisesti. Keskushallinto voi esimerkiksi koordinoida ja ohjata toimialoja. (Sisäasiainministeriön julkaisu 2010: 14–18). Toimialoista oppilaitosorganisaatiot sekä sosiaali- ja terveysalan organisaatiot, joissa yhdenvertaisuussuunnitelmat laaditaan edustavat ammatillista asiantuntijuutta.

Yhdenvertaisuussuunnitelmassa tarkastellaan työyhteisön toimintaa monien eri osa-alueiden kautta. Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen oheistuksessa sisäasiainministeriö on kirjannut toiminnan osa-alueiksi seuraavat kohdat

- **Johtaminen**, jossa tulee ottaa huomioon työpaikan henkilöstön monimuotoisuus. Yhdenvertaisuus tulee olla strategisissa tavoitteissa ja organisaation rakenteissa.
- **Rekrytointi**, päteville hakijoille on yhdenvertaiset oikeudet tulla valituksi. Vähemmistötaustaisia työntekijöitä palkataan lisää, jolloin henkilöstön monipuolinen osaaminen kehittyy.
- **Perehdyttäminen**, erilaisten työntekijöiden perehdyttäminen pitää olla monipuolista, joustavaa ja tehokasta.
- **Henkilöstökoulutus**, yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä osaamisen parantaminen. Syrjivää ja kielteistä asennoitumista poistetaan.
- **Henkilöstön palkkaus, uralla eteneminen sekä tehtäväjärjestelyt**, oikeudenmukaiset työehdot, tasapuoliset mahdollisuudet edetä uralla sekä koulutukseen pääsemisessä. Osaamisen ja tehtävien vastaavuus paranee.
- **Työhyvinvointi ja työolojen kehittäminen**, työssäjaksamisen avoimen työilmapiirin kautta paremmaksi, henkilöstön toimintaedellytyksiä parannetaan tarvittavilla apuvälineillä.
- **Työsuojelu**, syrjintätapaukset tunnistetaan nopeasti sekä niihin puututaan tehokkaasti, yhteistyötä työntekijöiden välillä parannetaan.
- **Työntekijöiden osallisuutta** lisätään, parannetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia yhteisiin asioihin. Avoimuus ja luottamus paranevat.

- **Tiedottaminen ja viestintä**, sisäinen viestintä avointa ja tavoittaa kaikki työntekijät, henkilöstö on vahvasti tietoinen organisaation sitoutumisesta yhdenvertaisuuteen. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 2010: 22–23.)

Hyviä käytäntöjä

Työyhteisön toimintaan vaikuttavat henkilöstön asenteet ja uskomukset sekä yhteiset kokemukset strategisten ja rationaalisten suunnitelmien lisäksi. Lait ja säädökset ohjaavat toimintaa, mutta voivat jäädä vailla todellista ymmärtämistä ja sisäistämistä. Todellinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on aitoa erilaisuuden kunnioittamista ja näkemistä voimavarana työyhteisössä. (Juujärvi 2007: 52, 302). Yhdenvertaisuuden edistämiseksi ovatkin parhaita työyhteisön käytännön sovellukset arjessa. Toteuttamiskelpoisia silloin kun henkilöstö pystyy vahvasti osallistumaan niihin oman toiminnan kautta.

Käytännön esimerkit tulevat selvästi esille yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöjen tavoitteiden ja toiminnan osa-alueilta. Monimuotoisuusjohtaminen on haaste esimiestyön koulutuksessa. Moninaisuus hyödyntää koko työyhteisöä, silloin kun perehdyttämisessä on huomioitu tarkasti erilaisen työntekijöiden tarpeet. Henkilökohtaiset nimetyt työhjaajat vastaavat kaksisuuntaisesta perehdyttämisestä, missä työntekijän yksilölliset tarpeet tulevat paremmin esille. Henkilöstön yhdenvertaisuuskyselyt kartoittavat työyhteisön arvoja käytännön toiminnan sujuvuutta, sekä epäkohtia. Mentorointi ja kummitoiminta auttavat uralla etenemistä, töiden yksilöllistä suunnittelua, esim. työaikajärjestelyt, perhevapaat ym. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 2010: 22–23.)

Kehittämiskeskustelut, joissa määritellään tarpeet ja osaamisen taso, antavat sekä työntekijälle, että esimiehelle tarvittavaa palautetta toisiltaan. Yhteiset tavoitteet selkiintyvät kehityskeskusteluissa, johtamiseen saadaan lisää työvälineitä ja työntekijän oman työn merkitys ja arvostus paranevat. (Hätönen 2000: 41–42).

Työympäristön sosiaaliset ja inhimilliset tekijät sekä työntekijöiden arvostaminen edistävät yhdenvertaisen työyhteisön kehittämistä. Yhteistoiminta ja erilaiset ryhmätyöskentelymuodot lisäävät työntekijöiden osallistumista. Työhyvinvointiin vaikuttaa siihen suunnatun toiminnan kehittäminen, tyky -toiminta, esteettömän ympäristön huomioiminen, esteettömyyskartoitukset. Tie-

dottamisessa on hyötyä esteettömyyden huomioimisessa myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta. Yhdenvertaisuussuunnitelmasta tiedottaminen toteutetaan kaikille tasapuolisesti. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 2010: 22–23.)

4.4. Yhteenvedo

Tässä tutkimuksessa olen yhdistänyt eettisen johtamisen sekä sisäasiainministeriön tuottaman yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöt yhteiseen tarkasteluun. Huomio on kiinnitetty teoriaosuudessa aikaisempien tutkimuksien tuloksiin eettisestä johtamisesta, joita on reflektoitu yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä koskeviin havaintoihin. Yhteenvedona teoriaosuuden lopuksi eettisessä johtamisessa korostuvat teemat esimerkkinä yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumisesta työyhteisössä.

Eettisessä johtamisessa on kyse toimintaympäristön eettisyyden edistämisestä, jolloin organisaatiossa sitoudutaan yhteisiin arvoihin. Arvot, joilla vahvistetaan yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä eivät ole vain henkilöstöhallintoa koskevia vaan ne ulottuvat kaikkeen johtamiseen sekä henkilöstöön. Oikeudenmukaisuus tukee organisaation vahvaa integriteettiä silloin, kun periaatteet ja toisten oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä tapahtuu käytännössä. Rekrytointi ja oikeudenmukaiset tehtäväjärjestelyt sekä palkkaperusteet edellyttävät syrjimättömyyttä. Eettisen johtamisen tarkoituksena on myös puuttua epäeettiseen toimintaan. Oikeudenmukainen kohtelu edistää työhyvinvointia ja lisää työntekijöiden uskallusta tuoda esille myös huonoa kohtelua. Henkilöstön ja esimiesten osaaminen yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyyskysymyksissä paranevat.

Esteettömyyden ja parempien työolosuhteiden huomioiminen pitää sisällään altruistisen tavan toimia. Palveleminen, toisten hyvinvointi sekä työntekijöiden tarpeiden huomioiminen edistävät yhdenvertaisuutta. Henkilöstön osallistuminen, voimaantuminen ja kommunikaation muuttaminen yhä avoimempaan suuntaan edellyttää vahvaa toimeenpanevaa tahoja organisaatiossa. Ohjeiden, periaatteiden ja koodien soveltaminen yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämiseksi vaatii etiikan ohella valtaa toteuttaa päätökset ja sitouttaa työntekijät samaan prosessiin yhdenvertaisen työyhteisön hyväksi. Yhdenvertaisuussuunnitelma etenee prosessimaisesti ja siihen liittyy suunnittelun lisäksi toteutus,

arviointi ja seuranta. Esimiehen vastuulla on tiedottaa organisaatiossa toimenpiteistä ja linjauksista yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Samalla esimiehen on tunnistettava henkilöstön joukossa ilmevä syrjintää

Eettisen johtajan omat arvot ovat vahvasti esillä esimerkillä johtamisessa. Johtajan käyttäytyminen ja suhtautuminen työyhteisössä monimuotoisuuteen sekä erilaisiin työntekijöihin vahvistaa yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden työilmapiiriä silloin, kun johtamisessa on kyse aidosti sisäistetyistä arvoista. Johtaja on vahvasti läsnä mentoroinnin, kehityskeskustelujen ja jatkuvan oppimisprosessin kautta yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä. Esimerkillä johtaminen vahvistaa organisaation arvoja ja yhdessä sovittuja eettisiä periaatteita.

Lainsäädännön tunteminen ja sen noudattaminen yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä voi jäädä vaille todellista käytäntöä ja eettistä osaamista, mikäli johtaja sekä henkilöstö eivät ole osallistumisellaan sitoutunut siihen Työyhteisössä esimies edistää osaamista eettisellä toiminnallaan ja arvoilla, jotka ovat mukana käytännön tavoitteissa ja toiminnassa. Johtamisessa henkilöstön erilaisuuden ymmärtäminen lisää johtajan vastuuta. Eettinen herkkyys päätöksenteon sekä päivittäisen johtamisen kontekstissa osoittaa selvästi kuinka tärkeää on aito ja rehellinen vuorovaikutus alaisien kanssa.

Aikaisempien tutkimustulosten keskeiset havainnot eettisestä johtamisesta ja niissä korostuvat teemat yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteuttamisessa esitetty taulukossa 4. työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittäminen eettisen johtamisen keinoin. Yhteenveto taulukossa 4.

Taulukko 4. Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttaminen sekä eettinen johtaminen.

Eettisessä johtamisessa korostuva teema	Esimerkki yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteuttamisesta
Arvoihin ja ohjeisiin sitoutuminen (Lawton 2000.)	Organisaation arvot tukevat syrjimättömyyttä ja kannustavat henkilöstön yhdenmukaiseen kohteluun.
Oikeudenmukainen kohtelu ja periaatteet käytännössä (Menzel 2005). Organisaation integriteetti edellyttää koko organisaatioon ulottuvaa eettistä käyttäytymistä (Menzel 2011.)	Työsuojelussa syrjintätapaukset tunnistetaan nopeasti ja niihin puututaan tehokkaasti. Työntekijöiden keskuudessa yhteistyö paranee. Syrjimättömyys rekrytointitilanteissa, sekä oikeudenmukaisuus palkkaus -ja tehtävänjärjestelyissä.
Eettinen altruismi toisten palveleminen sekä muiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon (Kanungo & Mendonca 1996.)	Työoloja kehitetään. Esteettömyys huomioidaan ja parannetaan apuvälineillä työolosuhteita.
Vahva arvojohtaja johtaa esimerkillä. Jatkuva mentorointi ja sitoutuminen oppimisprosesseihin (Viinamäki 2008)	Johtaja huomioi henkilöstön monimuotoisuuden. Monimuotoisuusjohtaminen osana esimieskoulutusta. Yhdenvertaisuuden edistäminen sisällytetään strategisiin tavoitteisiin.
Eettinen herkkyys päätöksentekotilanteissa. Hyvä työilmapiiri ja säännöt ohjaavat (Wittmer 1994.)	Työssäjaksamista parannetaan kehittämällä työilmapiiriä avoimemmaksi ja erilaisuutta kunnioittavaksi.
Vahva toimeenpaneva taso organisaatiossa yhdistää vallan ja etiikan (Jurkiewicz 2005.)	Henkilöstön osallisuutta lisätään ja viestintää kehitetään avoimempaan suuntaan. Erilaisten työntekijöiden perehdyttämiseen sitoudutaan.

5. EETTINEN JOHTAJA YHDENVERTAISEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄJÄNÄ VAASAN KAUPUNGIN TOIMIALOILLA

Haastatteluissa lähdettiin eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden välistä yhteyttä tarkastelemaan esimiesten omien arvioiden ja kokemusten pohjalta. Haastatteluissa pyrittiin löytämään eettisen johtamisen ulottuvuuksia, mahdollisuuksia sekä prosesseja, joita työyhteisön yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämiseen tarvitaan. Keskeistä haastatteluissa oli miten eettinen johtaja rakentaa eettistä toimintaympäristöä ja miten puuttuu epäeettiseen toimintaan. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän omaa eettistä johtamistyyliä yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisessä. Haastateltavat aukaisivat työyhteisön yhdenvertaisuutta sekä monimuotoisuutta ensisijaisesti sukupuolta ja ikää koskien. Toisaalta monimuotoisuus liitettiin vahvasti yksilön persoonallisuuteen, koulutukseen, työkokemukseen sekä elämänvaiheeseen. Yksittäisissä vastauksissa käsiteltiin myös etnistä moninaisuutta.

Haastateltavat toimivat Vaasan kahden toimialan eri työyksiköissä. Kyseiset organisaatiot edustavat sosiaali- ja terveysalaa, varhaiskasvatusta ja perusopetusta sekä toisen asteen koulutusyksiköitä. Yhdenvertaisuussuunnitelma oli muutamassa organisaatiossa laadittu koskemaan palveluja ja asiakkaiden yhdenvertaisia oikeuksia. Yhdessä työyksikössä oli lähdetty kartoittamaan yhdenvertaisuussuunnitelmaa oman työyhteisön kehittämiseksi. Vaasan kaupungin yhteinen yhdenvertaisuussuunnitelma, joka on laadittu vuonna 2007, koskee kaikkia toimialojen yksiköitä. Yhdenvertaisuussuunnitelma on luettavissa kaupungin intranet-sivustolta sekä sisäasiainministeriön sivustolta, josta löytyy yhdenvertaisuussuunnitelmaa koskeva tieto, oheistus sen laatimiseen sekä henkilöstölle suunnatut kyselyt työyhteisön yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä. Vaasan kaupungin henkilöstöhallinto päivittää tällä hetkellä kaupungin yhteistä yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Suositeltavaa on, että työyksiköt laativat jatkossa myös toimintaansa soveltuvan oman suunnitelman. Yhteistä haastateltavien organisaatioissa on niiden vahva sitoutuminen ammatillisiin toimintaperiaatteisiin. Arvot ja visiot ovat työn peruslähtökohtina ohjaamassa työtä asiakkaiden tarpeiden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Näiden eettisten periaatteiden ja koodistojen pohjalta yhdenvertaisuuteen liittyvät arvot kuuluvat useimpien haastateltavien esimiesten ammattiosaamiseen.

Haastateltaviksi valittiin pääsääntöisesti henkilöstöä lähellä työskentelevät esimiehet. Haastatteluun kutsuttiin 15 esimiestä, joista 14 haastateltiin, koska lopussa aikataulujen yhteensovittaminen hankaloitui. Haastateltavat esimiehet työskentelivät toimialojen eri työyksiköissä. Lähiesimiesten lisäksi haastateltavana oli yksi hallinnosta vastaava esimies, hänen toimenkuvaan kuuluivat hallinnollisen työn ohella tukihenkilöstön rekrytointi sekä henkilöstön virkavapaiden myöntäminen sekä irtisanominen. Asiantuntija esimies taas vastasi henkilöstön perehdyttämisestä asiakastyöhön. Neljä haastateltavista toimi yksiköiden johtajina. Heillä oli läheinen yhteys henkilöstöä koskeviin asioihin ja he olivat päivittäisessä yhteydessä työntekijöiden lisäksi lähiesimiehiin. Muuten esimiehet vastasivat henkilöstöhallinnosta, työn organisoinnista, työhyvinvoinnista, henkilöstökoulutuksesta ja työn kehittämistä, työntekijän perehdyttämisestä sekä yleisestä työn arvioinnista.

Haastattelut etenivät väljästi teemoittain, jolloin asiakokonaisuudet oli helpompi saada jäsentymään ja haastattelut pysymään aiheessa. Teemat vahvistuivat haastattelujen edetessä selkeästi yhdenvertaisuushaasteiden, kehittämismahdollisuuksien sekä eettisen johtamisen keskinäiseen tarkasteluun. Haastattelun aloituskysymys kartoitti esimiesten omia ajatuksia yhdenvertaisuudesta, monimuotoisuudesta ja syrjimättömyydestä.

Käsitteistä tutkimuksessa olevien ilmiöiden taustalla

Käsitteet yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja syrjimättömyys toivat haastateltavilla ensisijaisesti mieleen perusajatuksen ihmisenä olemisesta, niistä oikeuksista, joiden tulisi toteutua yhteiskunnassa. Yksilön mahdollisuuksiista osallistua omien kykyjensä mukaan yhteiskunnan toimintaa.

”Juuret lähtevät jo hyvin pitkältä, ja se on jotain joka on meissä kaikissa ja se on hyvin tärkeää, ja josta on syytä pitää huolta. Otetaan esille, että ei ole olemassa automaattisia oikeuksia kenellekään, vaan ne pitää punnita. Avainjuttu työhyvinvoinnissa.”

”Lähtee normaaleista perusarvoista, tukipilareista. Yhteinen päämäärä. Kaikkia tulisi kohdella tasa-arvoisesti, ulkoisista seikoista riippumatta.”

Ammatilliset periaatteet, toiminnan arvot ja visiot suhteessa asiakkaisiin koettiin tärkeinä, joita ei voinut sivuuttaa näitä käsitteitä määriteltäessä. Palvelualoilla tasa-arvoiset ja oikeudenmukaiset toimintatavat kuvaavat ammattiosaamista. Ammattietiikka on sisäistetty osaksi työskentelytapaa. Asiakkaiden kohtaamiseen ja palveluiden tuottamiseen liittyy myös lainsäädännöllinen perusta. Kyseessä on periaatteet, jotka herättävät palvelualoilla erityistä keskustelua ja pohdintaa.

”Koko ajan ajattelee palveluita, joita olemme antamassa, asiakkaita ja niitä yhdenvertaisia oikeuksia.

”Miksi tätä työtä tehdään, ja miksi meidät on palkattu, niin kaikki pohjautuu perustoiminnalle. Ketä varten olemme täällä. Huomioidaan toiminnassa etiikan näkökulma.”

Työyhteisön kannalta käsitteet koettiin haasteellisiksi, laajoiksi ja vaikeiksi kysymyksiksi. Ihmiset ovat erilaisia ja persoonalliset erot tekevät myös asioiden kokemisen hyvin yksilölliseksi. Koulutus ja kokemus luettiin vahvasti osaksi työyhteisön monimuotoisuutta. Samalla alalla toimivissa yksiköissä on myös eroavaisuuksia käytännön toiminnassa. Kaikki haastateltavat kokivat yhteisten arvojen työyhteisössä edistävän yhdenvertaisuutta. Syrjintään tulee puuttua ja asianomaisten kuuleminen ja avoin keskustelu todettiin parantavan työyhteisön työilmapiiriä. Syrjintänä työyhteisöissä saatettiin kokea saman organisaation sisällä olevien yksiköiden erilainen kohtelu mikäli juridisten sopimusten eroavaisuuksia ei työntekijöille oltu aukaistu riittävän selkeästi. Samoin työyhteisön uudelleenorganisoinnin yhteydessä muutoksiin liittyvät yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymykset herättivät keskustelua aidon vuoropuhelun merkityksestä. Oikeudenmukaisuus ja ystävällisyys asioiden aukaisemisessa ja tiedottamisessa vahvistavat luottamusta. Erilaiset koulutus- ja työkokemustaustat saattavat muodostaa tilanteita, joissa toinen työntekijä kokee tulleen syrjäytetyksi tehtäväjärjestelyissä ja omassa osaamisessaan.

”Haasteelliseksi tämän tekee samassa yksikössä toimivien alojen erilaisuus, erilaiset tarpeet, erilaiset juridiset sopimukset. Aukaista kaikille työntekijöille nämä niin, että he ymmärtävät. Tässä tapauksessa ei voi olla omia tulkintoja, kun se lähtee sopimuksesta ja lainsäädännöstä. Ihmisiä tulee kuitenkin kohdella ystävällisesti, oikeudenmukaisesti ja avata nämä asiat. Ihminen kokee, että häntä kuunnellaan kun asiat perustellaan ja puhutaan au-ki.”

”Subjektivisiä ja inhimillisiä asioita. Oma persoona ja oma historia, koulutus, ja mitä on kokenut tässä elämässä, on aina mukana tilanteissa. Ei ole helppo aina huomata, että ajattelemme asioista erilailla, eikä ole oikeaa tai väärää tapaa. Se on todella haastavaa”

Johtamisessa haastateltavat näkivät monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden juuri arvojen välittämisenä muille työyhteisössä oleville. Samoin haastateluissa tuli vahvasti näkemys siitä, että johtajan tulee toimia esimerkkinä ja osoittaa toiminnallaan tukevan työntekijöitä tasapuolisesti. Hyvä johtaja kokee erilaiset työntekijät rikkautena.

”Meillä on hyvin monimuotoinen työyhteisö, jossa monenlaista koulutusta taustalla, työntekijöillä lisänä vielä runsas alan harrastuneisuus. Koen sen rikkautena, mutta esimiehenä myös haasteena, koska itsellä erilainen koulutus. Omalla koulutuksellani voin taas olla kehittämässä toimintaa ja vastata henkilöstöhallinnosta.”

”Johtajan esimerkki tärkeä, eettiset periaatteet tulee näkyä, hänen tapa toimia sama kuin työyhteisössä. Antaa ajattelumalli, keskustelujen kautta, sisäistynyt malli. Ihmiset uskaltaisivat keskustella asioista. Yhteisten linjojen sopiminen.”

5.1. Työyhteisön yhdenvertaisuus

Työyhteisön työilmapiiri katsottiin olevan kaikissa haastateltavien työyksiköissä hyvä. Tätä perusteltiin korkealla työmotivaatiolla, henkilöstön ammattitaidolla ja tekemisen ilolla. Hyvään työilmapiiriin kuuluu ehdottomasti haastateltavien mielestä avoin ja osallistava keskustelu sekä kommunikointi. Asioista, jotka vaikuttavat työilmapiiriin, oli keskusteltu yhdessä työyhteisökyselyjen arvioinnista saatujen tulosten jälkeen. Tärkeänä enemmistö haastateltavia piti juuri kyselyjen tulosten aukaisemista koko työyhteisön kanssa. Osassa haastateltavien työyksiköitä uudet tilat sekä täysin uusi organisaatio vaikuttivat parantavasti työilmapiiriin.

”Työilmapiiri on hyvä, meillä on hyvä huumori. Toisessa yksikössä, jossa toimin esimiehenä ei olla vielä niin tuttuja ja on vähän erilainen ilmapiiri ja kulttuuri. Henkilöstövaihdokset ovat olleet hyviä, on voitu yhdistää kulttuureja ja oppia toisilta.”

”Pääsääntöisesti koen työyhteisön avoimeksi, eikä ole paha tulla työhön, eikä varmaan muillakaan. Pitää pystyä keskustelemaan työssä vaikeistakin asioista, koska ihmisiä on paljon ja erilaisia persoonia.”

Muutamassa haastateltavan työyksikössä työilmapiiriin vaikutti heikentävästi fyysiseen ympäristöön liittyvät tekijät. Tila- ja sisäilmaongelmat kuormittivat henkilöstöä ja alensivat työkykyä. Samoin työn vaativuus laadukkaiden palvelujen tuottamisessa ja monimuotoistuvan asiakasryhmän kanssa heijastui kiireenä ja väsymyksenä työilmapiiriin. Työyhteisön kehittämiseksi muutamit haastateltavat kaipasivat enemmän juuri keskustelun kulttuuria. Koska alalla monenlaista osaamista ja koulutusta jota voitaisiin hyödyntää.

Henkilöstön yhdenvertaisuutta tukeva toimintakulttuuri katsottiin muodostuvan pitkälti edellä esitetyn hyvän työilmapiirin ja keskustelevan työyhteisön kautta. Yhteiset toimintamallit, säännöt, jotka ovat selkeästi esitettyinä kaikille työyhteisössä edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden keskittyä kuuntelemaan ja havainnoimaan työyhteisön yhdenvertaisuuden toteutumista. Säännöllinen ja tasapuolinen palaute työntekijöille ennaltaehkäisee ristiriitojen ja ongelmien syntymistä. Positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen koettiin hyvänä näissä keskusteluissa. Kehityskeskustelujen ohella todettiin, että on kuitenkin hyvä käydä vapaampia keskusteluja, jolloin saadaan enemmän esille henkilön omaa hyvinvointia koskevia asioita. Esimerkkinä olivat mahdolliset kiusaamistapaukset. Näistä asioista kuten myös muista henkilökohtaisista asioista on helpompi jutella vähemmän virallisesti. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöä kohdellaan näin tasapuolisesti ja annetaan kaikille aikaa tulla kuulluksi. Eroja ilmenee kuitenkin ihmisten välillä ja esimiehen tehtävä on nähdä nämä erilaiset tarpeet tulla työntekijänä huomioiduksi. Työyhteisökyselyjen tulokset kertovat osaltaan miten yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä koetaan. Kyselyssä arviot kohdistuvat myös esimiehen edellytyksiin luoda ilmapiiri, joka tukee yhdenvertaisuutta. Arviointikohta oli, ”Esimiestoiminta, yhteishenki, henkilöstötoiminta, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.”

”Kaikki kokisivat, että tulee kuulluksi, eikä kokisi että syrjitään. Voidaan yleisesti henkilöstöä rohkaista tuomaan asioita esille ja ottamaan esimiehiin yhteyttä. Persoonallisia eroja löytyy. Yrittää kehittää toimintakulttuuria, että uskaltaa tulla keskustelemaan. Palaverit ovat mielestäni meillä avoimia,

keskustelevia. Tärkeänä pidän erityisesti vuoropuhelu henkilöstön kanssa ja avoimen ilmapiirin luomista.”

”Auttamistyöhön kuulu hyvinvoinnista huolehtiminen, pitää rohkaista esimiehenä henkilöstöä puhumaan omasta hyvinvoinnista ja huomioimaan muidenkin hyvinvointi työyhteisössä.”

Esimerkkeinä nostettiin esille yhdenvertaisuutta tukevasta toimintakulttuurista yhdenvertaiset mahdollisuudet työnkiertoon ja erilaiset tehtäväjärjestelyt, jotka koskevat työntekijöiden vuorotteluvapaita tai lapsiperheitä. Kyseiset järjestelyt edistävät yhdenvertaisuutta ja työhyvinvointia. Työyhteisössä kaikilla tulee olla tasapuoliset mahdollisuudet työhön. Esimiesten tehtävänä on kuitenkin huomioida yksilölliset edellytykset. Tarvi- taan myös töiden delegoimista, silloin kun tehtävien hoitaminen vaikeutuu. Edistykse- lisenä koettiin henkilöstön tasapuolinen mahdollisuus kehittää ammatitaitoaan. Koulu- tukseen ja opiskeluun hakeutumista tuetaan haastateltavien yksiköissä kiitettävästi. Rek- rytoinnissa yhdenvertaisuus on kaikkien pätevien hakijoiden huomioimista. Muutamat haastateltavat toivat esille työyhteisön naisvaltaisuuden ja miespuolisten hakijoiden vähyyden, jossa joudutaan pohtimaan yhdenvertaisuuden toteutumista.

”Työhyvinvointi on sitä, että saa tehdä työtä jota osaa ja jossa viihtyy.”

”Henkilökunta on innovoivaa, haluaa tehdä työnsä hyvin ottamalla asioista selvää ja kouluttautumalla ja kouluttamalla työyhteisössä toinen toisiaan.”

”Olen mukana työntekijöiden rekrytoinnissa ja siinä tulee pitää huolta siitä, kuka on pätevä, mutta jos monta pätevää, niin kuka vastaa tarpeita. Yhden- vertaisuudessa tulee esille mies- ja naisnäkökulma. Meillä on hyvin naisval- tainen ala. Onko se kovin yhdenvertaisuutta vastaan, kun mielellään palk- kaisi miehiä. Mutta on tilanteita, jossa mies on valittu muun kuin sukupuo- len perusteella. Työyhteisössämme on paljon myös maahanmuuttotaustaisia työntekijöitä.”

Ihmiset ovat erilaisia persoonia, joilla omat kokemukset ja näkemykset asioista. Moni- muotoisen työyhteisön esimiehen tehtävä on kehittää jokaisen vahvuuksia ja hyödyntää niitä koko työyhteisön hyväksi. Haastateltavat totesivat esimiehen edustavan yhdenver- taisuutta korostavia arvoja oman esimerkin avulla. Omat asenteet ja arvot näkyvät siinä tavassa millä esimiehet kohtaavat käytännön tilanteissa työntekijänsä.

”Pitää olla mahdollisuus käyttää omaa persoonaa. Asiakkaat joiden kanssa tehdään työtä tulevat hyvin erilaisista taustoista, paljon haastavia tilanteita, jossa tulee käyttää omaa persoonaa ja osaamista. Ei voi noudattaa vain tiettyä sapsluunaa. Jollekin työntekijälle voi olla helpompi kohdata tiettyjä asiakasryhmiä, ja voimme hyödyntää siten työntekijän osaamista. Miettii näin monimuotoisuutta. Pystymme pääsemään työssä eteenpäin ja asiakkaatkin hyötyvät.”

”Hyvä esimies näkee monimuotoisuuden kokonaisuutena ja rakentaa yhteistä kulttuuria tämän pohjalta. Selkeät perustelut yhteisen vision toteuttamiseen.”

Monimuotoisuus on yksilöiden oikeuksien huomioimista työyhteisössä. Kuten avauskysymyksissä tuli esille on yksilön oikeuksien rinnalla myös sopimuksia ja lainsäädäntö, joka luo erilaiset puitteet toimialan yksiköille. Esimiehen tulee aukaista ja perustella nämä kohdat työntekijöille. Näin työntekijä kokee tulleensa oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Työyhteisössä tulee laatia yhteiset säännöt ja periaatteet, joihin sitouttaa koko työyhteisö. Omaa roolia monimuotoisen työyhteisön esimiehenä haettiin helposti lähestyttävästä ja luotettavasta johtajasta, jolle voi asioista puhua. Työntekijät ovat myös aktiivisia osallistujia ja heidät on otettava mukaan yhdenvertaisuuden kehittämiseen. Yhdenvertaisuuteen liittyvää keskustelua on käytävä jatkuvasti.

”Lainsäädäntö ja sopimukset ohjaavat, mutta mukana on yhä enemmän eettistä johtamista, joka tulee esille. Palavereissa muiden esimiesten kanssa varataan aina aikaa, että voidaan käydään vaikeita asioita läpi, joihin liittyy paljon etiikkaa. Keskustelen paljon myös työntekijöiden kanssa. Yhdessä työntekijöiden kanssa kehitetään yhteistä toimintaa ja osaamista.”

”Pidän oven auki käytävälle, ja pyrin olemaan kaikilla yhtä helposti lähestyttävä. Kannustan puhumaan omasta hyvinvoinnista.”

Monimuotoisen työyhteisön johtamisessa arvostettiin selkeitä, tasapuolisuutta tukevia toimintatapoja, joihin sitoudutaan yhdessä. Yhteiset toimintamallit ennalta ehkäisevät eettisiä ristiriitoja henkilöstön välillä. Vastuu kuuluu kaikilla hyvän työilmapiirin kehittämisessä.

”Yhdenvertaisuutta tukevat toimintamallit olisi hyvä saada omaan työyhteisöön tehtyä ja mukaan ilman muuta strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta pitäisi pitää yllä keskustelua suunnitelman jälkeenkin ja arvioida niitä säännöllisesti.”

5.2. Yhdenvertaisuushaasteet ja monimuotoisen työyhteisön eettiset dilemmat esimiestyössä

Yhdenvertaisuutta työyhteisössä arvioitiin yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöjen kohdalla haasteiden, tavoitteiden ja toteutusten osalta. Lähtökohtana tuli esille haaste ymmärtää yhdenvertaisuus arvona, joka sopii sovellettavaksi kaikkeen organisaation toimintaan, erilaisissa tilanteissa. Haasteita nähtiin yleensäkin ihmisten erilaisuuden kohtaamisessa, sekä kyvyssä ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus, yksilölliset tarpeet sekä osaaminen. Monimuotoisuus koettiin rikkautena, jota tuli käsitellä kokonaisuutena.

”Arvot aukaistuna ymmärtää, että näitä periaatteita voidaan soveltaa asiakkaisiin, kollegoihin sekä koko työyhteisöön. Ne sopivat kaikkeen.”

Johtamisessa oman ammatillisen asiantuntijuuden lisäksi tarvitaan osaamista esimiestyöstä ja johtamisesta. Millainen on hyvä tapa johtaa ja mitä se vaatii toteutuakseen? Haastateltavat totesivat, että yhdenvertaisuuden edistämiseen sekä hyvään johtamiseen soveltui moni ajankohtainen esimieskoulutus.

”Tavallaan on asiantuntija organisaatio, niin voi olla esimiehiä, joilla ei ole esimieskoulutusta. Silloin voi mennä puurot ja vellit sekaisin. Kyllä esimiestyöhön pitää kouluttautua. Asiantuntija ei ole esimies asiantuntija. Itse koen tärkeäksi kehittyä ja kouluttautua.”

”Johtamisessa satsataan koulutukseen. Esimiespassi koulutus vaikuttaa varmasti tähän yhdenvertaisuuden kehittymiseen. Odotan innolla tämän jälkeen onko siellä mitään tähän aiheeseen liittyvää. Luentoja tai muuta.”

Yhdenvertaisuussuunnitelman konkreettisten sisältöjen kohdalla nousi perehdyttäminen haasteeksi. Perehdyttämiskansiot ovat olemassa, mutta aina ei ole aikaa, varsinkaan lyhytaikaisten sijaisten kohdalla riittävään perehdyttämiseen.

Osassa työyksiköitä määräaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen oli taas varattu aikaa. Maahanmuuttotaustainen työntekijä tarvitsee mahdollisesti vielä pitempään perehdyttämistä ja omaa mentoria, että yhdenvertaiset edellytykset tehtävän hoitamiseen toteutuisivat. Perehdyttämisessä on huomioitava yksilölliset erot ja tarpeet, koska usein työ alkaa haastavistakin tilanteista. Perehdyttämisen on oltava monipuolista.

”Perehdyttäminen tosi haastavaa, uusia yhtä aikaa ja heti melko vaikeita asioita kohdattava. Ihmiset omaksuvat erilailla asioita. Toinen lukee lakia ja ottaa selvää itse, toinen haluaa heti vastauksia kuinka tehdään. Yritän olla käytettävissä ja käydä pääasiat läpi ja miksi täällä ollaan. Aina on lupa kysyä. Perehdytettävät ihmiset on hyvin koulutettuja, ettei non saleeraisi heitä. Eikä antaisi työntekijälle arvoa.”

Rekrytointi koettiin haasteena osassa organisaatioita, koska hakijoita oli vähän. Edellä on jo mainittu yhdenvertaisuusnäkökulma mies- ja naishakijoiden välillä. Joissakin työyksiköissä toivottiin enemmän mieshakijoita, mutta usein lopullisessa valinnassa oli kuitenkin ratkaisu perustunut muuhun kuin sukupuoleen. Kaikilla pätevillä hakijoilla oli mahdollisuus tulla valituksi.

”Meillä ei ole etnistä taustaa omaavia hakijoita ollut. Meillä on rekrytoitu henkilö, joka jää eläkkeelle pian ja henkilö, joka jäi äitiyslomalle. Kyseessä on hakija, joka on pätevä ja sopiva. Ei ole ollut rekrytointisyrjintää.”

Henkilöstön palkkaus, uralla eteneminen ja tehtäväjärjestelyt sisälsivät kohtia, jotka eivät toteutuneet tasapuolisuuden mukaan ja edellyttivät kehittämistä ja pohdintaa oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden toteutumisesta. Eräänä epäkohtana olivat myös ammattialat, jotka ei työn vaikuttavuusarvioinnissa koettu saneen suhteessa koulutukseen oikeudenmukaisesti määriteltyä palkkaa. Työnvaikuttavuusarviointi perustui osassa työyhteisöä palkkauksen ja työn arviointiin kehityskeskusteluissa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen herätti myös pohdintaa oikeudenmukaisuudesta. Esimiehen tehtävä on kuitenkin huomioida kokonaisuus ja toteuttaa organisaatiossa niitä toimintamalleja, jotka edistävät yhdenmukaisuutta. Kannustaa ja ohjata yksilöitä huomioimaan toistekin työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä.

”Olen törmännyt työni puolesta kysymykseen mikä on oikeudenmukaisuutta, onko se perheen äiti, joka saa joka joulun vapaaksi vaan onko lomaan oikeutettu se yksinasuva 55v. henkilö, joka haluaa joskus joulun vapaaksi.”

Eettistä pohdintaa yhdenvertaisuuteen liittyen, jossa huomio on tehtävänjärjestelyissä ja uralla etenemisessä.

”Eettisyyttä yritän tuoda johtamiskoulutuksissa esiin, voiko esimerkiksi lähisukulaiset olla samassa organisaatiossa ja kuinka läheisesti töissä keske-

*nään. Voiko lähisukulaiset olla esimies- tai alaisroolissa keskenään. Men-
nään usein vaikeisiin asioihin eikä saa aina vastakaikua.”*

Työhyvinvointi ja työolot todettiin heijastuvan hyvästä työilmapiiristä ja siitä työkulttuurista, joka kertoo miten työpaikalla toimitaan. Haasteena saada ihmiset osallistumaan myös oman hyvinvoinnin kehittämiseen ja keskustelemaan niistä huolista, jotka uhkaavat hyvinvointia. Työyhteisössä kannustetaan huomioimaan myös toisten hyvinvointi. Työhyvinvointi haastaa esimiehen yhdenvertaisuusnäkökulmasta kehittämään niitä toimintatapoja, joilla huomioidaan monimuotoinen työyhteisö ja sen yhdenvertaisuuden toteutuminen.

”Esimiestyössä on asiana se, että huomioidaan yksilöiden erilaisuus, ja esimiehen pitää vielä enemmän kuin muut ottaa huomioon yksilöiden erilaisuus. Harteilla on ihmisten työhyvinvointi. Esimerkiksi ihmiset kokevat kiusaamisena jonkun asian, mitä toinen taas ei. Esimiehen pitää pystyä vastaamaan ja jopa ennakoimaan, sitten kun tuntee ihmiset.”

Työhyvinvointiin liittyvä haaste oli myös työyksikössä olevat muutostyöt ja uusien tilojen käyttöönotto. Suunnitteluvaiheessa on tarpeellista huomioida tilojen esteettömyyskartoitukset. Esteettömyyteen kuuluvat myös ergonomiset työtilat sekä apuvälineet. Kuormittavana tekijänä olivat sisäilmaongelmat, jotka aiheuttivat työntekijöillä enemmän hengityselin sairauksia, väsymystä sekä päänsärkyä.

”Meillä on käynyt viime vuonna, työterveyshoitaja kiertämässä, ja teki ergonomia kartoituksia, jonka jälkeen hankimme laitteita ja apuvälineitä, joita hän ehdotti.”

Työhyvinvointi ja työsuojelun toteutuminen vaativat esimieheltä jatkuvaa havainnointia työyhteisössä ja huolenpitoa työntekijöistä.

”Turvallisuudesta kannan huolta, se korostuu yhä enemmän. Myös henkisesti jaksamisesta, kiertelen ja käyn kysymässä ihmisiltä mitä kuuluu. Katson, että työntekijän ei tarvitse jäädä jonkin hankalan tilanteen kanssa yksin. Olen järjestänyt työaikani niin, että voin olla paikalla. Yritän myös tunnustella missä työntekijän kestokyky on ja haluaako, että lähden tilanteeseen mukaan.”

Syrjintä- ja kiusaamistapauksissa haastateltavat olivat yksimielisiä, että tilanteet edellyttävät herkkää tunnistamista ja välitöntä puuttumista. Työsuojelu- ja erillisohjeet syrjintätilanteissa tunnettiin lainsäädännön pohjalta sekä työsuojeluvaltuutetun mahdollinen osallistuminen. Eettiseen johtamiseen kuuluu haastateltavien mukaan haasteellisempi ote syrjintä- ja kiusaamistapauksiin. Epäeettiseen toimintaan on puuttettava välittömästi. Esimiehen tulee nähdä tässäkin yksilölliset tavat kokea kiusaaminen ja käydä keskustelu kummankin osapuolen kanssa heitä kuunnellen. Tilanteita ja niiden selviämistä seurattiin joidenkin haastateltavien mukaan jonkin aikaa. Työntekijöiden välinen yhteistyö paranee, kun he huomaavat, että tilanteisiin puututaan. Työyhteisössä on osaamista kiusaamistilanteisiin ja selkeät puuttumismallit. Kiusaaminen saattaa ilmetä monella eri tapaa, ja nämä kaikki tilanteet on avoimesti pyrittävä käsittelemään.

”Tänä päivänä sanotaan kiusaamisesta esimiehelle, jopa lisääntynyt semmoinen, että sanotaan kiusaamiseksi, vaikka on selvä työasia, koetaan hyökkäyksenä. Jossakin menee överiksi, jos vaikka työkaveri sanoo jostain työasiasta, niin sanotaan, että se kiusaa. Käydään kaikki läpi ja mietitään mitä se on.”

”Olen joutunut itsessäni pysähtymään ja miettimään onko oma huumori sopivaa. Kun on naistyöpaikka ollut vuosia ja sitten tullut miestyöntekijä, joudun miettimään, ettei turhaa korostu, että on mies, että joutuu tällaisia asioita miettimään. Samoin kun tulee nuoria, niin, ei sanota, että nämä pikkulikat.”

Esimiehenä joutuu havainnoimaan työntekijöitä jatkuvasti sekä puuttumaan keskinäisiin konflikteihin. Haastateltavien mielestä on aivan tavallista, että työyhteisön arkeen sisältyy työntekijöiden välillä erimielisyyksiä, koska ihmiset ovat erilaisia. Haastavaa onkin kehittää ihmisille toimintatapa, jossa erimielisyydet ovat ratkaistavissa. Esimies välittää kannustavaa ja voimaannuttavaa tapaa kohdata ongelmat.

”Erimielisyyksissä, osapuolet ajattelevat itsekkäästi, ihminen on aina itsensä, ja ajattelee sitä omaa tilannetta, miten menisi hyvin. Sitten haetaan ja löytyy konsensus ja hyvin menee, ainakin useimmiten. Täytyy löytää se inhimillinen puoli.”

Tiedottamisen ja viestinnän avoimuus ja sen toimivuus edistävät yhdenvertaisuutta. Haasteena nähtiin laaja informaation määrä, jonka kohdalla työntekijät kokivat vaikeutena löytää tai huomata tärkeä tieto. Työn kiireisyys ja tiedotteiden määrä kuormittivat

ajoittain työntekijää kohtuuttomasti. Esimerkkinä otettiin myös erilaiset tietokoneohjelmat tiedon hankintaan ja raportointiin, jotka saattoivat olla iäkkäämmille työntekijöille vaikeita omaksua. Esteettömyyden toteutumiseksi näiden ohjelmien käytössä toivottiin osassa haastateltavien yksiköitä läheisempää henkilökohtaista ohjausta ja apua käytännön työtilanteissa, silloin kun uusi ohjelma otetaan käyttöön.

”Oppimisesta, esimerkiksi tämä tekninen puoli, meinaa pudota kärryiltä näin ikääntyvänä työntekijänä. Ikääntyvän työntekijän pitäisi saada tietokoneopetusta henkilökohtaisesti, omassa työpisteessä.”

Työntekijöitä osallistava työyhteisö lisää heidän vaikutusmahdollisuuksia ja innostaa yhdessä tekemiseen. Haastateltavat pitivät yhtenä tavoitteena yhdenvertaisessa ja monimuotoisessa työyhteisössä, että työntekijän osaamista hyödynnetään.

”Jokaisella on oma persoona, ja toinen ottaa työtehtävikseen mielellään tätä osaamisalueelta, koska tuntee sen vahvuutena. Työyhteisö hyötyy ja asiakkaat.”

”Henkilökunnan osallistuminen on itsestään selvä asia meille, kaikki mitä tehdään, ja kehitetään se tehdään yhdessä. Jokainen osallistutetaan.”

Useimmat haastateltavat näkivät toiminnan ja tavoitteiden olevan omalla ammattialalla yhdenvertaisuutta edistävää ja niitä perusarvoja korostavaa. Erilaisia toimintamalleja on käytössä, jotka kohdistuvat asiakkaisiin, sidosryhmiin. Kaikkia niitä voidaan soveltaa koskemaan työyhteisöä ja sen henkilöstöä. Yhdenvertaisuussuunnitelmaa ei toiset haastateltavat olleet nähneet, mutta haastattelua varten olivat sen etsineet ja lukeneet. Muutamassa organisaatiossa oli yhdenvertaisuussuunnitelma laadittu koskemaan asiakkaiden oikeuksia yhdenvertaisiin palveluihin. Yhdessä työyhteisössä oli aloitettu kartoittamaan yhdenvertaisuutta oman työyhteisön kehittämiseksi. Kaikki haastateltavat esmiehet kokivat yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden työyhteisössä erittäin ajankohtaisena ja keskeisenä asiana. Keskustelua käydään julkisesti työhyvinvoinnista, työntekijän arvostamisesta ihmisenä sekä erilaisten ihmisten kohtaamisesta työyhteisössä. Erittäin tärkeänä moni haastateltavista piti yhdenvertaisuussuunnitelman liittämistä osaksi strategista henkilöstösuunnitelmaa ja johtamiskoulutuksiin yhdenvertaisuussuunnitelman voisi ottaa mukaan itsenäisenä osana.

”Helposti ei löytynyt luettavaksi yhdenvertaisuussuunnitelma, helposti pysyi lukemaan sisäasiainministeriöltä mitä tarkoittaa. Oheistukset, mallit ja mitä tarkoittaa. Itse asiassa kaipaisin, en tiedä kaipaanko väärin, tässä meidän strateginen johtaminen ja visio mikä se nyt on ”Vaasan hyvä elämä”, että se nyt näkyisi siellä konkreettisesti, että se olisi siellä sisään leivottuna ja sen pitäisi näkyä siellä.”

”Johto on aika erillään, ja paljon tekee töitä erilaisten hankkeiden ja koulutuksen kanssa eikä ole paljon tekemisessä käytännön kanssa, elämme vähän niin kuin eri maailmaa. Silloin eletään todellisuudessa eri maailmaa, eikä olla kosketuksissa toisiimme. Mistä suunnitelma syntyy, jos ei kuulla toiminnantasoa. Suunnitelman pitäisi lähteä yhdessä tekemisestä.”

”Strategisessa suunnittelussa pitäisi olla kaikki nämä, sieltä tulee se johtamistyö.”

Työyhteisön yhdenvertaisuuden toteuttamiseen liittyvistä resursseista todettiin, että on tapahtunut kehittymistä, josta keskeisenä moni nosti kehityskeskustelujen kautta tapahtuvan arvioinnin.

”Emme ole vielä maaliin päässeet, mutta on tapahtunut jotain kehitystä yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Meillä on toimiva kehityskeskustelujärjestelmä, arvioinnit, tyytyväisyyskyselyt henkilöstön osalta, erityyppisiä työryhmiä, missä koko ajan mietitään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta. Esimerkkinä meillä on ikä-ohjelmat, jossa on kun täyttää 65 vuotta niin saa ylimääräisiä lomapäiviä. Sitten on vielä on työkykyä ylläpitävää toimintaa. Yhä enemmän otetaan näitä asioita huomioon kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten.”

Työyhteisö joka oli lähtenyt pohtimaan yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan, oli sitä mieltä, että apua ja resursseja löytyy suunnitelman laatimiseen.

”Henkilöstöhallinnossa ollaan hyviä näissä asioissa ja varmasti saamme apua. Sieltä avustetaan ja ollaan mukana.”

Johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittämisen välistä yhteyttä tulevaisuudessa haastateltavat lähestyivät ensisijaisesti eettisen johtamisen kautta. Haastateltavien päällimmäisenä ajatuksena oli, että työntekijöistä aidosti huolehtiva ja heitä arvostava johtaja on tärkeässä roolissa työyhteisön yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämässä. Johtajan omat eettiset periaatteet ja arvot näkyvät juuri tässä tavassa kohdella

työntekijöitä yhteisessä arjessa. Johtaja ei enää tänään voi johtaa jostain ylempää, vaan on oltava samalla tasolla.

”Olemme kaikki osallisia, ja olemme jotenkin sillä samalla maaperällä, ei ole niin, että johtaja elää siellä toisessa maailmassa ja ruohojuuritaso toisella. Vuoropuhelun pitää olla sellaista, että tiedämme missä mennään ja tarpeet nousevat sieltä ruohonjuuritasolta.”

”On näitä esimiesohjelmia, johtajia varten, jotka ei ole enää lakisääteisiin perustuvaa vaan mitä siellä käytännön työssä tarvitaan. Ja se on hyvä asia”

Työssä nähtiin selkeästi tarpeet jatkuvaan itsensä kehittämiseen johtajana. Monimuotoisuus lisääntyy, joka edellyttää, että tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioiminen sisällytetään selkeämmin toimintaan. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia näkökulmia henkilöstön ja johdon monimuotoisuuskoulutukseen ja työyhteisöissä enemmän keskustelua yhdenvertaisuudesta ja monimuotoisuudesta.

”Perusesimiestyössä on mietittävä yhä enemmän tasa-arvoa, työn kuormittavuuden jakautumista tasan henkilöstön välillä, huomioimalla myös asiantuntija vastuualueet, joita käydään läpi kehityskeskusteluissa sekä erilaisten välineiden hankintaa työskentelyyn.”

”Onko työyhteisö kasvanut samassa tahdissa kuin maailma on muuttunut ja mitä se edellyttää. Onko jouduttu tilanteeseen, että on kaikenlaista väkeä töissä, mutta meillä ei ole ihmisinä vielä tullut valmiuksia kohdata tilanteita, mutta meiltä odotetaan sitä. Koetaan huonoa omaatuntoa, mutta ei ole ollut tilaa käydä vielä keskustelua. Tämä näkökulma tulee mieleen ihan työnohjaajana. Tilanteet eivät ole luontevia vaan niistä tulee helposti näennäisiä, kun ovat käsittelemättä.”

Keskustelukulttuuri koettiin tärkeäksi. Haastateltavien työyksiköissä keskustelukulttuuri tuli esille monessa eri yhteistyömuodossa. Esimerkkeinä otettiin virallisemmat kehityskeskustelut, vapaamuotoiset keskustelut työntekijöiden kanssa, ryhmäpalaverit ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Haastateltavien työyhteisöissä nähtiin keskustelun olevan vahvasti palveluun liittyvä työväline. Erilaiset ristiriidat ja kiusaamistapaukset sekä se millä niihin puututaan tai mitä seuraa jos ei ole noudatettu tiettyä toimintatapaa selvitetään keskustelemalla. Lainsäädäntö velvoittaa syrjintä- ja kiusaamistilanteissa soveltamaan omaa puuttumis- ja rankaisumallia. Keskustelun avulla ennaltaehkäistään risti-

riitojen syntymistä. Yhteiset pelisäännöt aukaistaan keskustelemalla ja luodaan näin toiminnalle yhteinen arvopohja.

”Siinä mielessä ajattelee, että ei ole mitään muuta ratkaisumallia kuin keskustelu. Asiat ovat ratkaistava jollakin aikavälillä. Keskustelu on työväline.”

5.3. Eettinen johtamistyyli omassa esimiestoiminnassa

Oma eettinen johtamistyyli lähtee vahvasti hyvän työilmapiirin rakentamisesta omassa työyhteisössä. Haastateltavat näkivät sen muodostuvan vuoropuhelusta ja keskustelukulttuurista, sekä siitä miten henkilöstön kanssa käydään jatkuvaa avointa keskustelua. Esimiehen tehtävänä on edistää avointa kommunikointia koko työyhteisössä. Oma johtamistyyli on mallina muille työntekijöille. Esimerkiksi kuinka työyhteisössä selvitetään erimielisyyksiä ja ristiriitatilanteita. Vaikeistakin asioista pitää pystyä keskustelemaan. Haastateltavat näkivät, että yhdenvertaisuuteen, syrjimättömyyteen ja kiusaamiseen liittyvät kysymykset olivat esillä keskusteluissa eri muodoissa koskien niin henkilöstöä, asiakkaita kuin sidosryhmiä. Tärkeänä vuorovaikutuksen edistämiseksi haastateltavat pitivät esimiehen kykyä olla tavoitettavissa, lähestyttävissä sekä aitoa kuuntelemisen taitoa. Yhteisissä kokouksissa eettiseen johtamistyyliin kuuluu haastateltavien mielestä se, että on hyvin valmistauduttu ja asioista voidaan vapaasti esittää omia mielipiteitä.

”Ei tarvitse henkilökohtaisesti reagoida asioihin, vaan asiat ovat asioita, joista voi keskustella. He voivat tehdä asioille jotain ja minä voin tehdä jotain siihen. Jos minun signaali on, että pitää tehdä jotain. Syntyy toivottavasti luottamusta ja voin antaa mallin toimia.”

”Esimiehenä helppo keskustella, koska teemme kaikki samaa asiakastyötä, hyvä kuitenkin ottaa hyvä kokouskäytäntö ja kuunneltaisiin toisia. Esimiehenä puhun asiat selvästi ja pyrin perustelemaan ne.”

Eettiseen johtamistyyliin kuuluu vahvasti työyhteisön luottamusta vahvistava päätöksentekotapa, johon sisältyy paljon eettistä pohdintaa. Eettistä pohdintaa käytiin päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Muutaman haastateltavan työyksikössä oli uudet kunnostetut työtilat otettu käyttöön. Useampi työntekijä toivoi samaa tilaa, jonka perusteli sopivan omaan toimintaansa. Haastateltavat esimiehet olivat tukeneet työntekijöitään ratkaisemaan ja neuvottelemaan keskenään

tilaratkaisut, jolloin eettinen johtamistyyli oli edistänyt henkilöstön osallistumista yhdenvertaisen työyhteisön kehittämiseen. Edellä mainittujen päätösten lisäksi on myös ruutinpäätöksiä sekä päätöksiä jotka ovat etukäteen esiteltyjä ja joiden taustalla on valmiiksi pohdittu oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Esimiehen ei näissä päätöksissä tarvitse reflektoida samalla tavalla kuin päätöksissä, joissa mukana aito eettinen pulma, joka voi liittyä kiistoihin, perusteluihin tai itse päätöksentekoon.

”Mietin päätöksentekoa, varsinkin jos on ennakkotapaus, ensimmäisen kerran on kyse erityiskohtelusta, niin mietin miten vaikuttaa tulevaisuudessa. Keskustellaan yhdessä, jos on yleisluontoinen asia. Yleensä ihmisiltä löytyy konsensusta. Tässä on tiimipalaverit hyviä.”

”Jos on isompia asioita ja tärkeitä jota päätetään on itsellä turvallinen ole. Kolme vuotta sitten perustettiin johtoryhmä, jota ei ennen ollut. Tarkoitus että minulla on hyvä mahdollisuus punnita asioita ennen kuin teen päätöksiä. Jos on tärkeä päätös pitää punnita ja saada palautetta. Ehkä laillinen päätös, katsoa mitä Vaasan hallinnossa sanotaan.”

Organisaatioiden yhdistämiseen liittyvät muutokset, vaativat pohtimaan henkilöstön yhdenvertaisuuden toteutumista uudelleen muutamassa työyhteisössä. Esimiehenä eettisen johtamistyyliin kuuluu edustaa kokouksissa työntekijöiden yhdenvertaisten oikeuksien säilymistä muutoksissa ja niiden esittämistä neuvotteluissa. Esille tuli yleensäkin luottamuksen vahvistuminen, silloin kun esimies selvitti työntekijän etuuksissa ilmeneviä epäselvyyksiä ja ajoi työntekijöiden asiaa. Esimieheltä edellytetään rehellisyyttä, kun tiedotetaan muutoksien vaikutuksista ja aikatauluista. Henkilöstön kuuleminen ja keskusteleminen edistää työyhteisön mukautumista uusiin tilanteisiin.

”Moni asia on muuttunut, edelleen ollaan yhtenäistämässä toimintaa, ja henkilökunnalla on täällä joitakin asioita joita nousee esille, ettei yhdenvertaisuus toteudu. Minä tiedän, että etuuksia menetetään kummassakin organisaatiossa. ”Näen ne molemmat ja ymmärrän, että herättävät tunteita. Olen tuonut esille henkilöstölle, että kokouksissa, missä päätetään muutoksista tuon kaikki työyhteisöön vaikuttavat asiat esille. Koen, että minuun luotetaan. Valmiuksia on muutokseen ja ymmärretään, että kehitykseen liittyy muutoksia ja suuressa organisaatiossa se on haastavampaa ja vaatii enemmän huomioimista ja paneutumista asiaan.”

Omaa eettistä johtamistyyliä haastateltavat kuvasivat vielä kykynä ottaa rohkeasti vaikeita asioita esille eli puuttua niihin eettisiin ristiriitoihin ja ongelmiin, joita työyhteis-

sössä esiintyy. Käytännössä tämä toteutui asianomaisia kuuntelemalla ja avoimella keskustelulla. Aito huolehtiminen ja asioihin kunnioittava ja arvostava suhtautuminen auttoi neuvottelutilanteissa. Ristiriita- ja ongelmatilanteet, joihin sisältyi itselle uusia ja haasteellisia elementtejä vaati enemmän kriittisyyttä ja reflektointikykyä. Osa haastateltavista totesi, että tällaisessa tilanteissa oma persoona, elämänkaari sekä toisen kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat avainasemassa. Tärkeänä enemmistö haastateltavista piti myös yhteisöllisyyttä näiden asioiden ratkaisemisessa. Altruistisen toimintamallin vakiinnuttamista osaksi toimintatapaa tulisi haastateltavien mielestä vahvistaa. Motivaatio itsensä kehittämiseen koettiin myös eettisen johtamisen edellytyksenä. Keskeisenä itsensä kehittämisessä pidettiin itsearviointia sekä henkilöstön arviointia esimiestyöstä. Esimerkkinä otettiin työyhteisökyselyt, työntekijöille suunnatut vapaamuotoisemmat arviot esimiehen toiminnasta sekä kehityskeskustelut, jotka auttavat kehittymään esimiehenä. Itsensä kehittäminen tapahtuu myös opiskelun ja koulutuksen avulla. Eettisen johtamistyylin keinoin voidaan työyhteisössä innostaa koulutukseen ja opiskeluun yhteisöllisesti ja luoda uusia toimintamalleja, jotka motivoivat koko työyhteisöä kehittämään.

”Olen kokoava ja välittävä esimies, eettinen ajattelu on selkäytimessä ja se tulee sieltä, muuten se ei onnistuisi edes. Sisäistynyt ja lähtee omista arvoista. Koulutuksissa, esimerkiksi yhdenvertaisuudesta pitäisi tulla, sellainen ahaa elämys, että sisäistäisi sen, ajatusmalli, joka ohjaa. Ennen ohjasi tulosohjaus, josta luovuttiin, nyt enemmän ihmislähtöisyys. On ymmärretty työhyvinvointi työnantajan etuna ja kustannustehokkuutena.”

”Kehityskeskusteluissa kysyn myös arviota itsestäni omasta johtamisesta. Oma kasvaminen on tärkeää.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten omia käsityksiä ja kokemuksia eettisen johtamisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välisestä yhteydestä. Tutkimuksessa huomioitiin eettisen johtamisen ulottuvuudet, mahdollisuudet sekä prosessit työyhteisön yhdenvertaisen ja syrjimättömän arjen edistämiseksi. Tutkimuksen taustana oli sisäasiainministeriön tuottama yhdenvertaisuussuunnitelma, sen sisällöt ja osa-alueet. Tutkimuksen tavoitteena oli myös huomioda esimiestyössä ilmenevät monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuushaasteet sekä eettiset dilemmat. Lopuksi haettiin esimiesten näkemystä omasta eettisestä johtamistyylistä yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä.

Tutkimuksessa haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten esimiehet arvioivat eettisen johtamistyylin ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välistä yhteyttä ja sen edellytyksiä omassa organisaatiossa? *Mitkä* ovat yhdenvertaisuushaasteet ja eettiset dilemmat, joita esimiehet kohtaavat yhdenvertaisuussuunnitelman toteutuksessa? *Mitkä* ovat ne keskeiset kohdat yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä joissa oma eettinen johtaminen ilmenee?

Tutkimus tarkastelee eettistä johtamista eettisen toimintaympäristön rakentamisena sekä epäeettiseen toimintaan puuttumisena. Tutkimuksen aihetta eettinen johtaminen lähestyttiin aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tutkimuksessa eettisyyttä työyhteisön yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä ja johtamisessa tarkasteltiin myös etiikan teorioiden ja analyttisen ja soveltavan etiikan kautta. Empiiristä osaa varten haastateltiin 14 johtotehtävässä olevaa henkilöä, (9 lähiesimiestä, hallintojohtajaa sekä 5 yksikönjohtajaa.) Haastateltavat toimivat Vaasan kaupungin kahden toimialan eri työyksiköissä. Yhteistä haastateltavien työyhteisöissä on, että ne edustavat palvelualoja, joissa keskeistä on yhdenvertaisuuteen, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen kuuluvat perusarvot ja ammatteettiset periaatteet. Lisäksi empiirisen osan tarkastelussa huomioitiin sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöjen ja osa-alueiden osalta ilmenevät haasteet haastateltavien omissa työyhteisöissä. Haastattelurungon teemoissa on sovellettu väljäs-

ti Kapatainin (2008) CEV-malli organisaation eettiset hyveet mallia, jossa mukana: *Esimiehen ja johtajan esimerkit, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus sekä toiminnan seuraukset*

Tutkimuksessa löytyy selkeä yhteys eettisen johtamisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämisen välillä. Tutkimuksessa tuli vahvasti esille eettisen johtajan yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä korostavien arvojen merkitys työyhteisössä. Tutkimustulokset osoittavat johtajan oman arvomaailman, asenteiden, periaatteiden toimivan esimerkkinä yhdenvertaisuutta kehitettäessä. Lähiesimiehen toiminta merkitsee työyhteisössä paljon. Tämän vuoksi on tärkeää, että johdon ja esimiehen toiminnassa esiintyy yhdenmukaisuutta, koska työntekijät hakevat mallia ja esimerkkiä siitä miten työyhteisössä tulisi toimia. (Ciulla 2004, Brown ym. 2005.)

Eettisen johtamisen ulottuvuudet tulivat esille tutkimuksessa myös organisaation keinoissa rakentaa yhdenvertaisuutta tukevaa toimintaympäristöä ja puuttua epäeettiseen toimintaan yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksissä. Käytössä työyhteisöissä oli viralliset toimintamallit, joista mainittiin kehityskeskustelut, työyhteisökyselyt, ikäohjelmat, tyky-toiminta sekä työn vaikuttavuusarviointi. Lisäksi olivat säännölliset kokoukset, joissa pohdittiin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta omassa organisaatiossa. Näiden virallisten toimintamallien rinnalla merkittävää on esimiehen oma eettinen toimintatapa kohdata työntekijät tasapuolisesti. Esimiehen kykyä nähdä työntekijät persoonina ja huomioida heidän erilaiset tarpeet sekä osaamisalueet pidettiin tärkeänä ominaisuutena. Epäeettiseen toimintaan esimiehet puuttuivat, kun työyhteisössä esiintyi kiusaamistapauksia tai erimielisyyksiä työntekijöiden kesken. Esimiehet pyrkivät vahvistamaan avointa, välitöntä keskustelukulttuuria. Kaptainin (2009) mukaan organisaation eettistä toimintaa voidaan määritellä etiikan teorioiden kautta. Hyve- etiikka, joka ilmenee aikomuksina, velvollisuusetiikka määrittää toimintamallit sekä seurausetiikka kuvaa sitä, mitkä olivat toiminnan seuraukset ja vaikutukset. Samoin tutkimuksessa voitiin havaita, että eettisen johtajan mahdollisuutena on sosiaalista työyhteisöä tukemaan yhdenvertaisuutta ja kehittää moraalista tasoa ja näin vahvistaa edelleen niitä hyveitä, jotka edistävät ihmisten yhdenvertaista kohtelemista.

Ammattietiikka ja ammatin eettiset periaatteet näkyivät tutkimuksessa työyhteisöjen toimintaympäristöissä. Nämä eettiset periaatteet muodostivat pitkälti sen eettisen kulttuurin ja ilmapiirin, jossa voitiin yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta tukevia malleja soveltaa myös henkilöstöön. Yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä korostavat arvot tulivat tutkimuksessa esille niissä oikeudenmukaisuutta korostavissa toimintamalleissa, joissa kyse oli henkilöstön mahdollisuudesta kouluttautua ja opiskella, sekä toimintatavoissa koskien työntekijöiden rekrytointia, palkkausta ja tehtävänjärjestelyjä. Edellä mainittujen kohdalla yhdenvertaisuus ei aivan täysin toteutunut ja siinä oli vielä kehitettävää. Työyhteisön integriteetti edellyttää koko organisaation ulottuvaa eettistä käyttäytymistä. Yhteiset toimintamallit ennaltaehkäisivät eettisten ristiriitojen syntymistä. Esimiehen toiminnan integriteetti, rehellisyys, luotettavuus, selkeys ja johdonmukaisuus näkyivät työyhteisössä esimiehen käytännön tekoina ja saavutuksina. Esimerkkeinä olivat juuri arvojen ja oikeuksien aukaiseminen selkeästi, johdonmukaisuus toteutettaessa yhdenvertaisuutta erilaisissa järjestelyissä, rehellisyys kaikissa toiminnoissa sekä rohkeus ottaa vaikeitakin asioita esille. Esimiehen toiminnan luotettavuutta ja toimien läpinäkyvyyttä arvioitiin ja annettiin yhteistä palautetta työyhteisökyselyissä sekä vapaamuotoisissa palautteissa.

Keskustelukulttuurin merkitys ilmeni tutkimustuloksissa monessa eri kohdassa. Vuoropuhelu ja avoin kommunikointi henkilöstön kanssa ilmentävät eettisen johtajan kykyä luoda eettistä ilmapiiriä, jossa yhdenvertaisuus- ja syrjintäkysymyksiä otetaan esille ja niistä puhutaan säännöllisesti. Esimiehet pyrkivät osallistamaan koko henkilöstön kehittämään yhdenvertaista työyhteisöä juuri keskustelun avulla. Haastatteluissa puhe- ja keskustelutaitoa pidettiin palvelualan työvälineenä ja ainoana ratkaisumallina ristiriitalanteiden selvittämisessä, joista kiusaamistapaukset olivat esimerkkeinä. Erimielisyydet ja niistä sopiminen kuuluvat jokapäiväiseen elämään myös työyhteisössä. Esimies voi ohjata työntekijää ottamaan vastuuta erimielisyyksistä sopimisessa ja toisaalta pyrkiä ennaltaehkäisemään tilanteita avoimen kommunikoinnin avulla. Tärkeää luottamuksen kannalta oli esimiehen välitön puutuminen kiusaamistapauksiin ja avoimen keskustelun käynnistäminen asianomaisten välillä. Työyhteisössä kaikkien kanssa käydään jatkuvaa kehityskeskustelua esimiehen ja työntekijän välisissä virallisissa sekä vapaamuotoisissa tapaamisissa.

Ihmislähtöisyys osana eettistä johtajuutta vahvisti niitä tutkimustuloksia, joita oli alttuisen johtamistavan yhteydessä esitelty. Ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen tuli esille keskusteluissa, joissa johtaja oli kiinnostunut mitä työntekijän hyvinvointiin kuului ja oli varannut aikaa tällaiseen epävirallisempaan keskusteluun. Työntekijän turvallisuudesta huolehtiminen sekä esteettömän ympäristön suunnittelu, johon kuuluivat erilaiset apuvälineet ja ergonominen työpiste edistivät työntekijän hyvinvointia. Eettinen johtaja kykenee sitouttamaan työntekijöitä huolehtimaan myös toisten työntekijöiden hyvinvoinnista.

Monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuuden toteutuminen eettisen johtamisen keinoin vahvistui tutkimuksessa esille tulleista vastauksista. Eettinen johtaja näkee työntekijän erilaisuuden rikkautena ja hyödyntää hänen osaamistaan koko työyhteisön eduksi. Omien vahvuuksien käyttäminen motivoi ja vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön. Esimiehen tehtävä on antaa tasapuolisesti palautetta työsuorituksista ja onnistumisesta. Työyhteisössä työn arviointiin kuului kehityskeskustelut, jotka noudattavat arvioinnin tasapuolisuutta.

Tutkimuksessa monimuotoisuus nähtiin enemmän ihmisten tavassa ajatella asioista, koska kaikki ovat eri persoonallisuuksia. Haastateltavat näkivät, että kokemukset ja elämänvaiheet samoin kuin koulutus tuovat työyhteisöön monimuotoisuutta. Tutkimuksessa monimuotoisuus esiintyi myös koskien ikää ja sukupuolta. Eettisen johtamisen yhteydessä mainittiin ikäjohtaminen osana työhyvinvointia. Työnkierto ja muut tehtäväjärjestelyt olivat tukemassa työntekijää jaksamaan pitempään työelämässä. Eri ikäryhmien kesken esimiehet pyrkivät tukemaan myös kaikinpuolista toisten kunnioittamista ja ymmärtämistä. Ristiriitatilanteet voitiin selvittää yhdessä. Sukupuolten yhdenvertaisuus tuli esille rekrytointitilanteissa, jossa pätevintä hakijaa haettiin, mutta samalla pohdittiin naisvaltaisessa työyhteisössä vaikuttaako miespuolinen hakija kuitenkin edukseen valintatilanteessa. Samoin pohdittiin korostuiko naisvaltaisessa työyhteisössä, jossa oli miestyöntekijä keskusteluissa ja puheissa liikaa sukupuoli. Monimuotoisuus oli vähemmän etnisyyttä tai vammaisuutta koskevaa, joka olisi taas antanut varmasti erilaisen vastauksia moniin tutkimuksessa oleviin kysymyksiin yhdenvertaisuudesta. Lähtö-

kohtana eettiselle johtamiselle oli yhdenvertaisessa työyhteisössä, että johtaja kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti ja tunnistaa heidän erilaisuutensa ja yksilöllisyytensä.

Tutkimuksessa voitiin havaita toimintamahdollisuuksien etiikan toteutuminen eettisen johtajan tavassa tunnistaa esteettömyys tai tehtävän järjestelyjä koskevat muutokset, jotka edistivät erilaisten ihmisten mahdollisuutta suoriutua työstään paremmin. Johtaja hahmottaa monimuotoisuuden työyhteisössä kokonaisuutena ja yhteisenä kulttuurina. Kulttuuriset erityispiirteet eivät ole niitä kysymyksiä, jotka aiheuttavat ongelmia vaan ihmiset, jotka toiminnassaan tekevät virheitä ja ajautuvat ristiriitoihin. Tutkimuksessa voitiin todeta johtajan monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta esille tuovien arvojen edustavan transformationaalista johtamistapaa, jossa henkilöstö sisäistää samat arvot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvä esimies auttaa työntekijöitä kohtaamaan erilaisia yksilöitä. Toimimaan yhteisessä arjessa ystävällisesti ja toisiaan loukkaamatta. Useimmilla työyhteisöillä oli vähemmän kokemusta etnisten ryhmien vaikutuksesta työyhteisön yhdenvertaisuuteen. Muutamassa työyhteisössä maahanmuuttotaustaisia työntekijöitä oli ollut jo pitempään, eikä heidän kohdalla ollut tarvinnut positiivista erityiskohtelua. Haastatteluissa tuli esille kuitenkin arviointi yhdenvertaisuudesta ja työntekijän oikeuksista tilanteesta, jossa organisaatioon olisi tarve rekrytoida erikieltä puhuvia työntekijöitä useampi samaan aikaan. Aiheen ajankohtaisuus herätti keskustelua.

Haastatteluissa korostui eettinen pohdinta päätöksenteossa. Tämä tukee tutkimustuloksia eettisestä herkkyydestä tunnistaa tilanteita, joissa tehdään esimerkiksi yhdenvertaisuutta koskevia päätöksiä. Päätöksiä on monenlaisia joista haastatteluissa tuotiin esille myös rutiinipäätökset, joissa eettisyyttä oli organisaatiossa pohdittu jo ennen asian esitelyvaihetta. Työntekijän hyvinvointiin liittyvää päätöstä esimerkiksi koulutukseen pääsyä, vapaan ja tehtävänjärjestelyjen sopimista arvioitiin tarkasti ennen valinnan tekemistä. Tässä tuli tutkimuksessa selvästi esille, että yhteiset toimintamallit edistivät yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäisivät ristiriitoja päätöksenteon suhteen. Suuremmissa päätöksissä, jotka koskivat henkilöstön yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta arvioitiin tilannetta koolle kutsutun kollegion avulla.

Johtajan ja yhdenvertaisen työyhteisön edistämisen välistä yhteyttä tulevaisuudessa arvioitiin yhä selvemmin tasa-arvoa ja yhdenvertaisia arvoja sisältävän eettisen johtamisen kautta. Monimuotoisuus lisääntyy ja tarvitaan erilaisia näkökulmia sisältäviä koulutuksia esimiesten ja henkilöstön yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuusosaamiseen. Toiminnasta ja vuorovaikutuksesta tulee helposti näennäistä, jos ei työyhteisössä ole mahdollisuutta käydä eettistä keskustelua näistä asioista. Johtajan eettisyyttä on huomioida tulevaisuudessa yhä enemmän oma kehittyminen esimiestyössä ja monimuotoisuuden johtamisessa. Asiantuntija esimies tarvitsee myös oman ammattinsa lisäksi tietoa ja taitoa esimiestyöstä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan soveltaa vahvaan arvojohtaja käsitteeseen, jossa johtaja johtaa esimerkillä ja sitoutuu myös itse jatkuvaan oppimisprosessiin. Johtamiskoulutukseen on lisättävä enemmän yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta sisältäviä kokonaisuuksia.

Yhdenvertaisuushaasteiden kohdalla tutkimustulokset osoittivat, että eettiset ohjeet ja oheistus yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen ei ollut vielä riittävä. Yhdenvertaisuussuunnitelma oli luettavissa kaupungin sivustoilta, mutta useimmat haastateltavien työyksiköt eivät olleet sitä nähneet. Tämä tuli esille selvästi, kun enemmistö haastateltavia oli tutustunut yhdenvertaisuussuunnitelmaan ainoastaan tutkimusta varten, eivätkä siis olleet aikaisemmin siitä kuulleet. Kaupungin henkilöstön koskeva yhdenvertaisuussuunnitelma on yleisellä tasolla, eikä näin vielä kohdistu organisaatioiden omaan toimintaan. Haastatteluissa koettiin, että strategiseen suunnitelmaan sisällytettynä yhdenvertaisuussuunnitelma velvoittaisi työyhteisöjä laatimaan oman suunnitelman. Osassa työyhteisöjä yhdenvertaisuussuunnitelma oli laadittu koskemaan palveluja ja asiakkaiden yhdenvertaisia oikeuksia. Yhdenvertaisuussuunnitelman sisällyttäminen osaksi strategista suunnitelmaa koettiin tärkeäksi ja katsottiin, että se tukisi strategista linjausta ”Hyvä elämä Vaasassa.” Sitoutuminen yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen edellyttää koko organisaation tukea. Tältä osin tutkimustulokset viittaavat johtamisen transaktionaaliseen toimintatapaan. Yhteisen linjauksen avulla koko organisaatioon halutaan selkeät ohjeet kuinka toimitaan yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja mitä toiminnan noudattamisesta tai laiminlyönnistä on seuraamuksia.

Yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöjen kohdalla esille nousi haasteena ensisijaisesti perehdyttäminen, johon katsottiin useammassa yksikössä olevan resurssipula, etenkin lyhytaikaisten sijaisuuksien kohdalla. Muiden sisältöjen kohdalla edellä esitettyjä asioita tuotiin esille jo eettisen johtamisen kohdalla. Resurssit yhdenvertaisuuden toteutumiseen ovat yleisellä tasolla parantuneet. Työyhteisössä on käytettävissä kehityskeskustelut, työyhteisökyselyt, työnvaikuttavuuden arviointi, tyky -toiminta sekä ikä-ohjelmat. Johdon ja esimiesten kesken pidetään useammassa haastateltavien työyhteisöissä säännöllisiä kokouksia yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä toimintamenetelmistä.

Tutkimuksessa eettiset dilemmat, jotka esimiehet kohtasivat monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuuskysymyksissä, liittyivät velvollisuuksiin ja päätöksiin. Oikeudenmukaisuutta haastatteluissa pohdittiin tehtäväjärjestelyjen sekä lomien ja vapaiden kohdalla. Oliko lomiin aina oikeutettu perheellinen vai kuuluiko loma-ajankohdan valinta etuoikeutena myös yksinelävälle. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on helpompi lähteä ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään sopimalla yhteisistä toimintamalleista. Velvollisuuksiin liittyvä aito eettinen ongelma muodostuu, kun omat toimintaedellytykset asian kohdalla on rajalliset, mutta tilanteet velvoittavat toimimaan yhdenvertaisuutta noudattaen. Päätöksistä jotka vaikuttavat yhdenvertaisuuteen pohdittiin esimerkkinä esimies-alaisuhteessa työskenteleviä lähisukulaisia, ja miten tämä vaikuttaa muiden työntekijöiden oikeuksiin. Tässä nähtiin esteellisyyskysymyksenä eettinen haaste, josta tulisi keskustella. Yhdenvertaisuuteen liittyi selkeämmin haasteet joita esimiehet yleensä kohtaavat työssään kuin varsinaiset eettiset dilemmat, joista selkeimmin nousi esille työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu esimerkiksi lomien ja vapaiden osalta.

Omaa eettistä johtamistyyliä yhdenvertaisen työyhteisön edistämiseksi arvioitiin jo päätöksenteon yhteydessä. Tutkimustuloksia omasta eettisestä johtamistyylistä ja sen kehittymisestä voidaan hakea yleisestä etiikan teoriasta ja moraalin kehittymisestä. Eettisessä johtamisessa nähtiin oma rohkeus toimia vaativissakin tilanteissa, ja puolustaa työntekijää konfliktitilanteessa. Rohkeus eroaa heikkoudesta, joka taas ilmenee esimiehen ylimielisyytenä ja ylivaltaisuutena.

Omassa eettisessä johtamistyyliissä korostui tutkimuksessa haastateltavien arvio inhimillisestä ja ihmislähtöisestä tavasta johtaa ja kohdella työntekijää. Eettisen johtamistyylin keskeisenä tavoitteena oli parantaa eettistä ja hyvää työilmapiiriä.

Tutkimuksessa tuli esille vielä organisaatioiden muutosprosessit ja niiden vaikutus henkilöstön yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen. Näissä organisaatiomuutoksissa pienempi organisaatio yhdistettiin suurempaan, jolloin eettisen johtajan ja henkilöstön yhdenvertaisuuden edistämisen välillä nähtiin selkeä yhteys. Esimiehelle oli annettu luottamusta ajaa yhteistä asiaa, ja huolehtia oman työyhteisön etujen ja tilanteiden esille tuomisesta kokouksissa, joissa yhdistämisestä päätettiin. Luottamukseen kuului, että esimies perusteli selkeästi vaiheet, missä oltiin menossa ja aukaisi mahdolliset myönnytykset, joita jouduttaisiin tekemään tai sovellukset joissa piti etujen ajamista vielä neuvotella. Luottamuksen ansaitsemista kuvaa paremmin luottamuksen antaminen tässä kohdassa. Esimiehen luotettavuus ja rehellisyys arvioidaan viimekädessä hänen tekojen ja pyrkimysten kautta. Näin henkilöstö on arvioinut esimiehen luotettavaksi hoitamaan heidän etujaan.

Tämän tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on syytä huomioida, että tutkimus edusti rajoitettua joukkoa työyhteisöjä, ihmisiä sekä samoin myös tutkimuksen aika oli rajallinen. Haastateltavien organisaatiot edustivat palvelualojen toimiala yksiköitä. Yhdessäkään työyhteisöissä ei henkilöstöä koskevaa yhdenvertaisuussuunnitelmaa oltu laadittu. Useassa työyhteisössä suunnitelmaa ei myöskään tunnettu tarpeeksi. Asian ajankohtaisuus herätti kuitenkin paljon kiinnostusta ja jatkossa toivottiin esimerkiksi esimieskoulutukseen tästä asiasta lisää oheistusta. Samoin työyhteisöissä ei ollut paljon etnistä taustaa omaavia eikä vammaisia työntekijöitä edustettuna, joten monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta käsiteltiin enemmän ikään ja sukupuoleen sekä persoonaan, työkokemukseen, elämänvaiheeseen tai koulutukseen liittyvänä. Tutkimustulokset olisivat olleet varmasti myös erilaisia. Samoin eettiset dilemmat ja yhdenvertaisuushaasteet olivat todellisia vain näissä yksiköissä eivätkä näin ollen edusta välttämättä koko yleistä totuutta. Tutkimuksessa eettinen johtamistyyli omassa esimiestoiminnassa näyttäytyi pääsääntöisesti melko positiivisena. Haastattelussa olisi voinut kysyä myös mitä kehitettävää ja parannettavaa näkee omassa toiminnassaan, jolloin asioita olisi tarkasteltu eri näkökulmasta.

Luotettavuutta voidaan hakea laadullisen tutkimuksen lähtökohdista, nimenomaan siitä että tutkimuksessa on lähdetty esimiesten omien kokemusten ja arvioiden pohjalta, heidän ääntään kuunnellen. Työyksiköt edustivat niitä luonnollisia työympäristöjä, joissa esimiehet kohtaavat työntekijät. Tutkija on pyrkinyt löytämään kokonaisvaltaisen kuvan haastattelujen pohjalta työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittämisen ja eettisen johtamisen välillä, nimenomaan esimiesten kertomana.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää vielä haastattelujen tarkka analyysi yksityiskohtaisen litteroinnin jälkeen sekä raportointi. Haastattelurungon teemoihin sovellettiin tutkimuksen empiiristä osa selkeyttävä Kaptainin (2008) organisaation eettisten hyveiden mallia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös aikaisempien tutkimusten laaja aineisto eettisestä johtamisesta.

Jatkotutkimus voisi olla yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen jälkeen tehtävä seuranta tutkimus, jossa organisaation yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyysoosaamista tutkitaisiin organisaatiokulttuurin kautta. Miten eettisen toimintaympäristön luominen ja epäeettisen toimintaan puuttuminen on muuttunut henkilöstön yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen jälkeen. Tutkimusta voitaisiin laajentaa koskemaan myös henkilöstön kokemuksia, käsityksiä ja arviointia eettisestä yhdenvertaisuutta tukevasta toimintakulttuurista ja johtajan roolista sen kehittäjänä.

LÄHDELUETTELO

- Aalto, Maria, Larja L. & Liebkind K. (2010). *Syrjintä työhönottotilanteissa – tutkimuskatsaus. Työ ja Yrittäjyys 16/2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Edita Publishing.*
- Aaltonen, Milla, Joronen, M. & Villa, S. (2009). *Syrjintä työelämässä – pilottitutkimus työ suoje-
lupiirin aineistosta. Sisäasiainministeriön julkaisuja: Syrjinnänseurantaryhmä. Helsinki.*
- Airaksinen, Timo (1991). *Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Ammattien ja ansait-
semisen etiikka. 19–20. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.*
- Airaksinen, Timo (1993). *Moraalifilosofia. Kolmas painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.*
- Airaksinen, Timo (1994). *Johdatus filosofiaan. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.*
- Alasuutari, Pertti (2007). *Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus
Kirjapaino Oy.*
- Banks, Sarah (1995). *Ethics and Values in Social Work. Basingstoke: Macmillan press.*
- Bass, Bernard.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free
Press New York.*
- Brante, Thomas (1990). *Professional Types as a Strategy of Analysis. In M. Burrage & R. Tors-
tendahl (Eds.) Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Profes-
sions, 80–93. London: Sage Publications.*
- Brody, Ralph (1993). *Effectively Managing Human Service Organizations. Newborry
Park ; Sage Publications.*

- Brown, Michael, Trevino, L.K. & Harrison D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 2, 17–134.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki A. (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Ciulla, Joanne, B. (2004). Leadership Ethics: Mapping the Territory. (Eds.) J.B. Ciulla. In *Ethics, the heart of leadership*, 3-24. Toinen painos Westport (Conn.): Praeger.
- Ciulla, Joanne B. (2001). Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 4, 313–319.
- Cooper, Terry L.(2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denhardt, Robert B. (1999). *Public Administration: An Action Orientation*. Third ed. Orlando: Harcourt Brace Collage Publishers.
- Dopel, Patrick J. (2005). Public Management as Ethics. *Teoksessa: Oxford Handbook of Public Management*, 156–181. (Eds.) Ferlie Evam, L.E. Lynn & C. Pollit. Oxford University Press.
- Drucker, Peter F. (1989). *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper & Row.
- Ferlie, Ewan & Geraghty, K.J. (2007). Professionals in Public Service Organizations: Implications for public sector ”reforming”. *Teoksessa: The Oxford Handbook of Public Managemant*, 422–445. (Eds.) E.Ferlie, L.E. Lynn Jr. &C.Pollit. Oxford: Oxford University Press.

- Frederickson, George H. (2005). Public Ethics and the New Managerialism: An Axiomatic Theory. Teoksessa. Ethics in Public Management, 165–181. (Eds.) H.George Frederickson & R.K. Ghere. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Hannikainen, Lauri (1995). Ihmisoikeudet: Sata kansainvälistä asiakirjaa. Toim. Lauri Hannikainen, J. Kortteinen, J-K. Lång, J.Parkkari, M.Pentikäinen, M. Sheinin & S.Suikkari. Helsinki
- Harisalo, Risto & Miettinen E. (2002). Trust Capital : The third force of entrepreneurship. Tampereen yliopisto : Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hätönen, Heljä (2000). Osaava henkilöstö — nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET : TummaVuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Häyry, M (2001). Mahdollisimman monen onnellisuus.Utilitarismin historia, teoria, ja sovellukset. Helsinki: WSOY.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa : Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Akateeminen väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Jurkiewicz, Carole L. (2005). Power and Ethics: The Communal Language of Effective Leadership. In Ethics in Public Management, 95–110. (Eds.) H.George Frederickson & R.K. Ghere. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Juujärvi, Soile, Myyry, L. & Pessa, K. (2007). Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Kantanen, Päivi, Kröger, T, Siitonen, S. & Ylöstalo, P. (2011). Työelämävaikutusten arviointi lainsäädäntöhankkeissa. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011, 18–27. Helsinki.
- Kant, Immanuel (1990). Siveysopilliset pääteokset toinen painos Suom. J.E. Salomaa. Porvoo: WSOY.
- Kanungo, Rabindra N. ,& Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Thousand Oaks CA: Sage.
- Kaptain, Muel, (2008). Developing and Testing a Measure for Ethical Culture of Organizations: The Corporative Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior* 29: 7, 923, 947.
- Kaptain, Muel (2009). Ethics programmes and ethical culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*. 89(2) 261–281.
- Kauppinen, Kaisa & Evans J. (2007). Monikko- sukupuolten tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä.. Monikko- hanke (2005-2007), Euroopan sosiaalirahaston rahoittama. Helsinki: Frenkelin kirjapaino Oy.
- Kortteinen, Juhani, Makkonen T. (2002). Syrjintä ja tasa-arvoisuus. Teoksessa: Ihmisoikeudet 2000-luvulla – sopimuksia ja asiakirjoja, 123–222. Toim. Ihmisoikeusliitto. Helsinki: Edita
- Kujanpää, Kirsti (2010). Työ ja ihminen. Työterveyslaitos aikakauskirja, lisännumero, monikulttuurisuus. Helsinki.
- Lawton, Alan (2000). Ethical Management for Public Services. Buckingham: Open University Press

- Lawton, Alan & Six, F. (2011). *New Public Management: Lessons from Abroad*. In *The State of Public Administration: Issues, Challenges and Opportunities*, 409– 421. (Eds.) D. C, Menzel & H.L, White. New York: M.E. Sharpe.
- Liukkunen, Liisa (2001). EU:n syrjintädirektiiveissä laaja näkökulma työelämään. *Työpoliittinen aikakauskirja*(2/ 2011.) 76–78. Helsinki.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia 113. Vaasan yliopisto.
- MacIntyre, Alasdair (2003). *After Virtue*. Second ed. London: Duckworth & Co.
- Menzel, Donald C. (2010). *Ethics Moments in Government: Cases and Controversies*. Boca Raton: CRC Press.
- Menzel, Donald C. (2011). *Ethics and Integrity in Public Service: Issues and Challenges*. In *The State of Public Administration: Issues, Challenges and Opportunities*, 108–122. (Eds.) Menzel, Donald C. & White, H. L. New York : M.E. Sharpe.
- Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Fifth ed. Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- Nussbaum, Martha. C. (2006). *Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership*. London: Harvard University Press.
- Pietarinen, Juhani & Launis V. (2002). *Etiikan luonne ja alueet*. Teoksessa *Tutkijan eettiset valinnat*, 42–57. Toim. S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen, J. Pietarinen. Helsinki: Gaudeamus kirja Oy.

- Pietarinen, Juhani & Poutanen S. (1998). Etiikan teorioita. Toinen painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pollit, Christopher & Bouckaert G. (2004) Second ed. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press.
- Puronurmi, Niina (2009). Syrjäntäkielot virantäytössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Haastattelu: Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus, 22–56. Toim. J. Ruusuvuori & L.Tiittula. Tampere: Vastapaino.
- Räikkä, Juha (2002). Ammattietiikan merkitys. Teoksessa Tutkijan eettiset valinnat, 82–91. Toim.S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen, J. Pietarinen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.
- Salminen, Ari (2004). Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Toinen painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2008). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Toinen painos. Edita: Helsinki.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Toinen painos. Opetusjulkaisuja 60. Vaasan yliopisto.
- Saukkonen, Pasi. (2007). Poliitikka monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Savileppä, Anna (2005). Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki: Diversa Consulting.

- Schein Edgar H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo : Weilin+Göös.
- Scheinin, Martin (1999). Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltö. Teoksessa: Perusoikeudet, 231–262. Toim. Pekka, Hallberg, H. Karapuu, M. Sheinin & V-P. Viljanen. Juva
- Sen, Amartya (2010). The Idea of Justice. Penquin books. London: Penquin group.
- Seppänen- Järvelä, Riitta & Vataja K. (2009). Työyhteisö uusille urille : Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Sihvola, Juha (2004). Maailmankansalaisen etiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sippola, Aulikki (2007). Esseys on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Solomon, Robert. C. (2004). Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond "Charisma". (Eds.) J.B. Ciulla. In Ethics, the Heart of Leadership, 83–91. Second ed. Westport(Conn): Praeger.
- Stewart, Debra W. (2001). Managing Competing Claims: An Ethical Framework for Human Resource Decision Making. Teoksessa : Classics on Administrative Ethics s. 128–143. Eds , Willa, Bruca. Boulder: Westview Press.
- Thomas, David.A. & Ely, R.J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Mnaging Diversity. Harvard Business Review, 74: 5, 79–90.
- Trevino, Linda, Brown, M & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the Executive Suite. Human Relations, 56: 5, 5–37.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Vartiainen-Ora, Päivi (2007). Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön. Perehdyimme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle
Petmo: SAK.
- Vartola, Juha & Af Ursin K. (1987). Hallintovirkamieskunta Suomessa : Virkamieskunta Suomessa: ”Virkamieskunta, hallinto ja yhteiskunta”-tutkimusprojektin peruseräraportti. Julkishallinnon julkaisusarja A. Tampere : Tampereen yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston tutkimuksia. Julkaisuja 283.
- White Harvey L. (2011). Governance in the Midst of Diversity: Issues and Challenges. Teoksessa: The State of Public Administration: Issues, Challenges and Opportunities, 388–402. (Eds.) Menzel, Donald C. & White, H. L. New York : M.E. Sharpe.
- Wittmer, Dennis P.(1994). Ethical Decision Making. Teoksessa. Handbook of Administrative Ethics 349– 372. (Eds.) Terry L. Cooper. New York: Marcel Dekker.
- Wittmer, Dennis P. (2005). Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research. In Ethics in Public Management 49–64. (Eds.) H.George Frederickson & R.K. Ghore. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Yukl, Gary (2010). Leadership in organizations. Global edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sisäasiainministeriön yhdenvertaisuussuunnitelma (2009–2011). Yhdenvertaisuus. Sisäasiainministeriön julkaisuja. Helsinki

Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. (10/ 2010). Yhdenvertaisuus. Sisäasiainministeriön julkaisu. Helsinki

”Ei vain hyviä aikeita”. Silja Lanas Cavada. Suomen Kuvalehti 2011/ 16-17 : 10.

” Etiikan universaalit ja spesifit piirteet”, Hyyryläinen Esa 26.9.2011. Pohjalaisen sanomalehtiyliopiston artikkelisarjaa Eettinen Johtaminen. Pohjalainen 2011.

LIITTEET

LIITE 1. Haastateltavat

Böling Tiina, johtava sosiaalityöntekijä, Vaasan sosiaalivirasto. Vaasa 3.3.2012.

Eikkula Armi, terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen osastonhoitaja. Laihian terveyskeskus. Laihia 12.3.2012.

Enlund Irene, terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen vs. tulosjohtaja ja ylihoitaja, Laihian terveyskeskus. Laihia 23.3.2012.

Finne Pia, hyvinvointipalvelut, toimialajohtaja, Vaasan aikuiskoulutuskeskus. Vaasa 29.2.2012.

Hemminki Leila, johtava sosiaalityöntekijä, Vaasan ikäkeskus. Vaasa 13.3.2012.

Lindman Johan, liiketalous- ja viestintäala, yksikönjohtaja, Vaasan ammattiopisto. Vaasa 24.2.2012.

Lindvall Maria, johtava sosiaalityöntekijä, Vaasan sosiaalivirasto 20.3.2012.

Lipasti Arja, päiväkodin johtaja, Vaasan perusopetus ja varhaiskasvatus. Vaasa 16.2.2012.

Nordman Rolf, rehtori, kuulaopisto. Vaasan perusopetus ja varhaiskasvatus. Vaasa 16.2.2012.

Pasma Laura, johtava virikeohjaaja, Vaasan ikäkeskus. Vaasa 13.3.2012.

Simelius Maarit, liiketalous- ja viestintäala, toimistopäällikkö, Vaasan ammattiopisto. Vaasa 29.2.2012.

Sundqvist Hilikka, lastensuojelun johtaja, Vaasan sosiaalivirasto. Vaasa 12.3.2012.

Tuominen Birgit, sairaanhoito palveluyksikön johtaja, Vaasan kotisairaanhoito. Vaasa 17.2.2012.

Ullakko Ritva, yhteinen hallinto toinen aste, hallintojohtaja, Vaasan ammattiopisto. Vaasa 21.3.2012.

LIITE 2. Haastattelurunko

Avauskysymykset

- Kerro lyhyesti työyhteisöstäsi ja tehtävistäsi
- Mitä ajatuksia sinulle herää yhdenvertaisuudesta, monimuotoisuudesta ja syrjimättömyydestä tänä päivänä?
- Milloin työyhteisössäsi tai organisaatiossa johon kuulutte on laadittu yhdenvertaisuussuunnitelma?

1. Teema: Työyhteisön yhdenvertaisuus ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöt

- Millaiseksi koet työyhteisösi työilmapiirin?
- Tukeeko toimintakulttuurinne henkilöstön yhdenvertaisuutta? Miten?
- Miten näet johtajan roolin monimuotoisessa työyhteisössä?
- Millaisia haasteita yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöjen kohdalla esiintyy työyhteisössäsi?

2. Teema: Työyhteisön yhdenvertaisuushaasteet, eettiset dilemmat sekä yhdenvertaisuuden kehittämismahdollisuudet

Onko esimerkiksi eettiset odotukset, toimintaperiaatteet sekä yhdenvertaisuusarvot selkeästi esitetty? Toimiiko johto ja esimiestehtävissä olevat esimerkkeinä kyseisiä toimintaperiaatteita noudattaen? Miten? Mahdollistaako organisaation muut strategiset suunnitelmat organisaation huomion ja tuen riittämisen yhdenvertaisuus kysymyksiin? Onko resurssit yhdenvertaisuuden toteuttamiselle organisaatiossa riittävät? Miten toiminnan seurauksia arvioidaan ja miten ohjeiden noudattaminen tai laiminlyönti on huomioitu?

- Miten työyhteisön keskustelukulttuuri tukee eettisten pulmien ja konfliktien ratkaisuja? Löytyykö työyhteisöstänne keskusteleavuuden kulttuuria?
- Millaisia eettisiä ristiriitoja, jotka liittyvät henkilöstön yhdenvertaisuuteen olet kohdannut äskettäin?
- Miten näet johtamisen ja henkilöstön yhdenvertaisuuden kehittämisen välisen yhteyden työyhteisössäsi tulevaisuudessa?

3. Teema: Oma eettinen johtamistyyli ja toiminta henkilöstön yhdenvertaisuuden kehittämisessä

- Miten edistät vuorovaikutusta ja luottamusta henkilöstöön?
- Käytkö keskustelua eettisistä periaatteista ja arvoista työyhteisössäsi?
- Pohditko päätöksenteossa toimintasi eettisiä ja oikeudenmukaisia lähtökohtia?
- Oletko joutunut puuttumaan henkilöstön taholta ilmenevään epäeettiseen toimintaan, esim. syrjintä- ja kiusaamistapauksiin?

Miten vielä kuvailisit eettistä johtamistyyliäsi?